



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému odměňování operátorů výroby ve společnosti HP-Pelzer, s.r.o.

Evaluating Production Operators' Remuneration System in the HP-Pelzer, s.r.o.

Student: Bc. Hana Roztočilová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Roztočilová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Zhodnocení systému odměňování operátorů výroby ve společnosti  
HP-Pelzer, s.r.o.  
Evaluating Production Operators' Remuneration System  
in the HP-Pelzer, s.r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti HP-Pelzer, s.r.o.
  5. Analýza současného systému odměňování operátorů výroby
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeřkal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Přílohu č. 1, danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 21.4.2017.

Hana Rozkočilová

Jméno a příjmení studenta

# Obsah

Obsah.....	1
1 Úvod.....	3
2 Metodika a metody zpracování .....	4
3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců .....	5
3.1 Systém odměňování .....	5
3.1.1 Tvorba systému odměňování .....	6
3.1.2 Prvky systému odměňování .....	7
3.2 Strategie odměňování .....	9
3.3 Politika odměňování.....	10
3.4 Mzdový systém .....	12
3.5 Tarifní mzda .....	13
3.5.1 Tarifní stupnice .....	13
3.5.2 Příplatky .....	14
3.6 Mzdové struktury .....	14
3.6.1 Struktury úzkých stupňů .....	14
3.6.2 Struktury širokých stupňů .....	15
3.6.3 Širokopásmé struktury .....	15
3.6.4 Struktury skupin kariéry .....	15
3.6.5 Struktury skupin prací.....	16
3.6.6 Kombinace struktur skupin kariér/prací a širokopásmových struktur .....	16
3.7 Mzdové formy .....	16
3.7.1 Časová mzda .....	17
3.7.2 Zásluhové mzdové formy .....	17
3.7.3 Mzda za očekávané výsledky práce .....	21
3.8 Hodnocení práce.....	22
3.8.1 Analytické metody .....	23

3.8.2	Neanalytické metody .....	23
3.8.3	Tržní oceňování .....	24
3.9	Zaměstnanecké výhody .....	25
3.9.1	Členění zaměstnaneckých výhod .....	25
3.9.2	Cafeteria systém .....	26
3.9.3	Jednotlivé zaměstnanecké výhody .....	27
3.10	Celková odměna .....	28
4	Charakteristika společnosti HP-Pelzer, s.r.o. ....	30
4.1	HP-Pelzer, s.r.o v Ostravě .....	30
5	Analýza současného systému odměňování operátorů výroby.....	32
5.1	Mzdové formy .....	32
5.2	Zaměstnanecké výhody .....	35
5.3	Dotazníkové šetření .....	37
5.3.1	Struktura dotazovaných zaměstnanců .....	38
5.3.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek .....	40
6	Návrhy a doporučení .....	50
7	Závěr.....	54
	Seznam použité literatury.....	56
	Seznam zkratk .....	58

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 Úvod

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností všech společností. Jedná se totiž o jeden z nejefektivnějších nástrojů řízení pracovní výkonnosti. Proto je důležité věnovat tomuto tématu velkou pozornost a organizace by se měly snažit průběžně zkoumat priority svých zaměstnanců.

Každá společnost je velmi specifická a tvoří jedinečný celek. Povaha práce, materiální, finanční, a především lidské zdroje jsou v každé společnosti různorodé a odlišné. Systém odměňování je proto vytvořen na míru u každé organizace, tak aby odpovídal nejen potřebám dané společnosti, ale také potřebám jejích zaměstnanců. Společnost má širokou škálu způsobů, jak a na základě čeho své zaměstnance oceňovat.

Bez odměňování by lidé nechodili do práce a nevykonávali tak produktivní činnost. Hlavním cílem odměňování by tedy mělo být, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni. Správně nastaveným systémem navíc můžeme zaměstnance motivovat a tím dosahovat vyšší efektivity. Správně nastavený systém odměňování by měl pomoci získat a udržet si klíčové zaměstnance, zajistit spravedlnost v odměňování a přispívat k růstu produktivity organizace.

Cílem diplomové práce je zhodnotit systém odměňování ve vybrané společnosti, včetně podání návrhů, které by měly posloužit k zefektivnění celkového systému.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je přiblížen a popsán systém odměňování zaměstnanců na základě odborné literatury několika autorů. Praktická část je rozdělena na několik dílčích částí. V té první je přiblížena společnost HP – Pelzer, s.r.o. a vybraný odštěpný výrobní závod v Ostravě. Druhá část analyzuje současný systém odměňování zaměstnanců na pozici operátor výroby. Dále je provedeno dotazníkové šetření a v závěru jsou na základě teoretických znalostí a výsledků z dotazníkového šetření uvedeny návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zkvalitnění a zlepšení celkového systému.



## 2 Metodika a metody zpracování

Tato diplomová práce je rozdělena na několik podkapitol, v nichž jsou uplatňovány rozdílné metody zpracování informací.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný systém odměňování operátorů výroby ve společnosti HP – Pelzer, s.r.o. v Ostravě a následně na základě analýzy a díky ní zjištěných informací navrhnout řešení k jeho vylepšení.

Tento cíl lze rozdělit na tři dílčí cíle:

Prvním cílem bude vypracovat teoretická východiska pomocí české i zahraniční literatury. Bude zde tedy využita metoda sběru sekundárních dat získaných z odborné literatury.

Druhým cílem bude vypracovat analýzu současného stavu odměňování zaměstnanců. Toho bude docíleno pomocí metody popisu, při charakteristice vybrané organizace a v rámci analýzy současného stavu bude použita také metoda písemného dotazníkového šetření a analýza podnikových dokumentů.

Posledním cílem je na základě teoretických východisek a vyhodnocení výsledků analýzy vytvořit návrhy a doporučení, které by měly vést k vylepšení a zefektivnění současného systému odměňování ve společnosti. Činnosti vedoucí k těmto návrhům a doporučením budou prováděny na základě syntézy a dedukce.

### 3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů. Jedná se o jeden z hlavních nástrojů motivace a zvýšení loajality zaměstnanců. Hlavním cílem je sestavení motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování.

V dnešní době je důležité si uvědomit, že odměňování není pouze o peněžních odměnách, ale obsahuje také nepeněžní odměny a různé zaměstnanecké výhody. Systémy odměňování se proto v současnosti stávají jednou z konkurenčních výhod organizací a pomocí nich se snaží přilákat a udržet kvalitní zaměstnance.

Hlavní složkou odměn ve většině organizací je mzda nebo plat. Platem se rozumí odměna za práci zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kde je zaměstnavatelem stát, územně správní celky, státní fondy, PO, jejichž výdaje na platy jsou čerpány z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů nebo školská právnická osoba zřízená MŠMT krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. Plat se dále také používá při odměňování práce na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů (Měrtlová, 2014).

Mzda je oproti tomu peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Rozdíl je tedy ten, že mzda se používá v podnikatelské sféře a plat u zaměstnanců zaměstnaných ve státní sféře, kteří jsou financováni ze státního rozpočtu (Měrtlová, 2014). V této práci s ohledem na praktickou část bude dále používán pouze termín mzda.

#### 3.1 Systém odměňování

Komplexní a efektivní odměňování zaměstnanců znamená nejen stanovování mzdy za odvedenou práci, ale také obsahuje poskytování různých zaměstnaneckých výhod a nepeněžní odměny.

Systém odměňování by měl být motivační, to znamená srovnatelný s ostatními organizacemi a jejich odměnami. Spravedlivý, aby zaměstnanci neměli pocit, že jsou ve finanční nevýhodě oproti zaměstnancům, na stejné pracovní pozici se stejnými kompetencemi. Pokud existuje taková diferenciací, měla by být jasně pochopitelná a zdůvodněná podle zásluh. V neposlední řadě by měl být transparentní, tudíž musí být

založen na známých mechanismech a pochopitelný všemi zaměstnanci. Jednoduchost systému není důležitá pouze kvůli porozumění, ale také napomáhá vyvarováním se omylů (Bláha et al., 2013).

Systém odměňování tedy není pouze nástrojem kompenzace zaměstnanců za odvedenou práci, ale měl by plnit i řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalitou,
- udržet zaměstnance, které organizace potřebuje,
- odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, tedy za všechno, co do organizace přinášejí,
- pomáhat organizaci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem organizace,
- být zaměstnanci akceptován a hrát pozitivní roli v jejich motivaci, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace schopností zaměstnanců,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány s ohledem na ostatní náklady a příjmy organizace (Koubek, 2015).

Systém odměňování by měl v podstatě vyjadřovat, čeho si organizace u svých zaměstnanců nejvíce cení a kolik je za to ochotná zaplatit. Proto by si organizace měli dávat záležet při jeho tvorbě.

### 3.1.1 Tvorba systému odměňování

Jak již bylo řečeno výše, systém odměňování zahrnuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, jako je například úspěch, uznání nebo ocenění. Při jeho tvorbě je tedy nutné brát v potaz nejen to, čeho se tímto systémem odměňování snaží organizace dosáhnout, ale také to, co očekávají zaměstnanci.

Při tvorbě systému odměňování by měla organizace zvažovat:

- vnitřní strukturu mezd,
- úroveň mezd neboli nastavení reálných mezd na strukturu mezd,

- placení jednotlivců,
- zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- zvláštnosti v odměňování manažerů a specialistů,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd,
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (Horváthová et al., 2014).

### 3.1.2 Prvky systému odměňování

Systém odměňování obsahuje množství prvků, které jsou mezi sebou vzájemně provázány.

#### **Podniková strategie**

Podniková strategie by měla být hlavním východiskem při tvorbě systému odměňování. Strategie v organizaci určuje její cíle a definuje hnací síly, jako jsou například výkon, ziskovost, služba zákazníkům, kvalita, produktivita, cena/náklady a potřeba snaha uspokojovat zainteresované strany.

#### **Strategie a politika odměňování**

Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry v oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky vedoucí ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeném na konceptu celkové odměny (Armstrong, 2009).

Politika odměňování je v podstatě soubor zásad, kterými se organizace při odměňování řídí. Tyto zásady musí být v souladu s platnými zákony.

#### **Základní peněžní odměna**

Základní peněžní odměna je pevná mzda, která náleží zaměstnancům, vypočítaná pomocí sazby pro dané pracovní místo. Tato sazba může být buď hodinová, nebo týdenní, měsíční či roční.

#### **Zásluhová odměna**

Jedná se o odměnu, která je poskytována na základě výkonu, kompetencí a přínosu jedince. Tento typ odměn je často přidáván k základní peněžní odměně.

## **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody tvoří mimo jiné penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších. Jde o odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžních odměn (Armstrong, 2009).

## **Příplatky**

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě s přihlédnutím na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce. Zařadit zde můžeme například příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách, za práci přesčas, lokální příplatky nebo za práci ve směnách (Armstrong, 2009).

## **Celkový výdělek**

Celkovým výdělkem se rozumí suma všech peněžních odměn. V podstatě se tedy jedná o základní mzdu plus všechny vyplacené odměny a příplatky.

## **Celková v penězích vyjádřitelná odměna**

Tato hmotná odměna představuje celkový výdělek, ke kterému se započítávají zaměstnanecké výhody.

## **Hodnocení práce**

Hodnocení práce je určení hodnoty jednotlivých prací za účelem vymezení tarifních stupňů, přiřazení mzdových tarifů a sestavení tarifní stupnice. Toto hodnocení je prováděno s využitím specifických metod hodnocení práce. Tyto metody mohou být buď analytické, neanalytické nebo metoda tržního oceňování (Němec et al., 2014).

## **Analýza tržních sazeb**

Touto analýzou se rozumí zjišťování mzdových sazeb na trhu práce pro srovnatelné pozice. Cílem je definování podoby mzdové struktury a peněžních odměn v organizaci.

## **Mzdové stupně a struktury**

Jedná se o zařazení pracovních míst a pozic do předem nadefinovaných stupňů v náležité struktuře.

## **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců představuje proces, spočívající v realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování žádaného pracovního výkonu zaměstnanců. Tento proces ovlivňuje jak výsledky jednotlivých zaměstnanců, tak výsledky organizace jako celku (Němec et al., 2014).

### **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé. Můžeme zde zařadit například pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělání, příležitosti k rozvoji a vysoce kvalitní vedení (Armstrong, 2009).

### **Celková odměna**

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn. Transakční odměny, to znamená hmotné a hmatatelné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Řadíme zde základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Druhou kategorií odměn jsou relační (vztahové) odměny, což jsou nehmotné odměny, týkající se zejména vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. Zde řadíme vzdělávání a rozvoj a zkušenosti/zážitky z práce (Armstrong, 2015).

## **3.2 Strategie odměňování**

Je samozřejmé, že strategie odměňování se budou v různých organizacích lišit, avšak vždy najdeme alespoň nějaké podobné aspekty. Odlišnosti jsou zapříčiněny zejména kvůli rozlišnostem v podmínkách, podnikových strategiích a kulturách. Strategie se neustále vyvíjí, mění a často je nucena reagovat na nastalé skutečnosti (Armstrong, 2015).

Strategie odměňování by měla vycházet z celkové strategie organizace a ze strategie lidských zdrojů. Působí na ni však mnoho faktorů. Jednak trh a zákonné regulace, jednak struktura zaměstnanců, organizační kultura, manažerské přístupy, kolektivní vyjednávání a vnitřní mzdové předpisy. Strategie odměňování nám tedy uvádí za co, kolik, koho a jak odměnit.

Měla by také přispívat organizaci k plnění jejích cílů. To znamená, že:

- vymezuje mzdové nároky strategie organizace,
- zabývá se získáváním a udržováním klíčových zaměstnanců.
- snaží se hledat účinnou stimulaci ke kvalitnímu a nadprůměrnému pracovnímu výkonu,
- zkoumá rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci,
- věnuje se možnostem informování zaměstnanců o zásadách odměňování a mzdové struktuře,
- zabývá se zdokonalováním mzdového systému a efektivní kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami,
- snaží se sladit proces stanovování mzdy s nároky a očekáváním zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012).

Struktury strategií odměňování jsou různé. Některé jsou složitější a obsáhlejší než jiné, ale všechny by měly obsahovat tyto 4 body:

1. **Prohlášení o záměrech**, které se v oblasti odměňování navrhuji podniknout.
2. **Důvody**, proč byly tyto návrhy předloženy. Měly by ukazovat, jak uspokojí potřeby podnikání a jak budou vypadat náklady a přínosy. Zahrnuje také jasně definované cíle strategie a kritéria její úspěšnosti.
3. **Definování jasných zásad**, které budou uplatňovány při formulování a realizaci strategie.
4. **Plán**, kdo, jak a kdy bude tyto akce realizovat. Plán by měl obsahovat potřebné kroky, které bude potřebné podniknout a neměl by zapomínat na omezené zdroje, potřebu komunikace, zaškolení a zapojení lidí. Měl by také být navržen časový rozvrh realizace (Armstrong, 2009).

### 3.3 Politika odměňování

Politika odměňování působí významně na mzdový systém, ale současně je podmíněna působením firemní kultury a podněty vyplývajícími z cílů firmy (Tomšík, 2005). Musí být v souladu s platnými předpisy a zákony. V podstatě se jedná o návod, jak odměňovat zaměstnance.

Hlavními cíli politiky odměňování by měly být získání a stabilizování klíčových zaměstnanců a jejich stimulování k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Dále udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce, prosazování odůvodněné diferenciacce mezd uvnitř organizace a zajištění konkurenceschopné relace mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce. Jelikož jsou tyto cíle vzájemně rozporné, musí zaměstnavatel rozhodnout o jejich prioritách (Dvořáková et al., 2012).

S ohledem na výše uvedené cíle, se politika odměňování zabývá:

- **úrovní odměn** - zda se odměňování pohybuje nad úrovní mediánu, na úrovni mediánu, na úrovni průměrných mzdových sazeb, nebo jsou akceptovány podprůměrné odměny,
- **vnější konkurenceschopností a vnitřní spravedlností** – je nutnost formulovat politiku na základě míry, v jaké se odměny odvíjí spíše od trhu než pomocí vnitřní spravedlnosti
- **používáním hodnocení práce** – závisí na politice stejné odměny za práci stejné hodnoty a na politice vnitřní spravedlnosti,
- **zabezpečováním rovnosti a spravedlnosti odměňování** – princip stejné odměny za práci stejné hodnoty
- **přístupem k celkové odměně** – určení, v jaké míře bude organizace využívat koncepci celkové odměny,
- **zásluhovým odměňováním** – rozhodnutí, zda bude organizace odměňovat své zaměstnance za výkon, kompetence nebo za přínos a za jakých okolností,
- **rolí liniových manažerů** – určení míry, do jaké je odpovědnost za odměňování přenesena na manažery,
- **transparentností/průhledností** – zabezpečování zveřejnění informací o struktuře odměňování a o procesech odměňování,
- **rozhodováním o mzdových sazbách** nabízených zaměstnancům při přijímání či povyšování (Horváthová et al., 2014).



### 3.4 Mzdový systém

České pracovní právo ustavuje určité podmínky pro stanovení mzdy za vykonanou práci. V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci (Dvořáková et al., 2012).

Mzda by měla být diferenciována podle složitosti odpovědnosti a namáhavosti práce. Tím se rozumí podle vzdělání, potřebných dovedností a schopností, podle složitosti, bezpečnosti a zdraví a podle fyzické a duševní zátěže. Dále podle obtížnosti pracovních podmínek. To znamená podle rizikovosti a pracovního režimu vyplývajícího z rozvržení pracovní doby. V neposlední řadě podle dosahovaného pracovního výkonu (Němec et al., 2014).

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel může stanovit vnitřním předpisem anebo je určena mzdovým výměrem. Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný a jednoduchý. Musí být spravedlivý a efektivní, aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a aby stanovení mzdy stimulovalo k práci (Dvořáková et al., 2012).

Při tvorbě mzdového systému je třeba brát v úvahu dvě skupiny faktorů. Jsou to faktory vnitřní, které existují uvnitř organizace a organizace je tedy může ovlivňovat a usměrňovat. Druhou skupinou jsou faktory vnější, které existují ve vnějším okolí organizace. Organizace je tedy nemůže ovlivňovat, ale musí je přijímat a snaží se jim pouze přizpůsobit. Ve vnějším okolí mohou existovat příležitosti, které by měly organizace využívat, ale také hrozby, kterým by se měli snažit vyhýbat, neboť ty je mohou negativním způsobem ovlivnit (Měrtlová, 2014).

#### **Vnitřní mzdovotvorné faktory:**

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho zařazením v organizační hierarchii. Zdrojem jsou popisy, specifikace a hodnocení pracovních míst,
- výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců, plnění pracovních úkolů a jejich způsobilost. Zdrojem je hodnocení a evidence zaměstnanců,

- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo v celé organizaci. Podmínky mající negativní dopad na zdraví či bezpečnost zaměstnanců.

#### **Vnější mzdovotvorné faktory:**

- situace na trhu práce, hlavně úroveň a kvalita nabídky pracovních zdrojů, formy odměňování zaměstnanců u konkurujících organizací, v regionu a ve státě. Zdrojem jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního jednání v oblasti odměňování zaměstnanců. Jde především o minimální mzdu, povinné příplatky, dohodnuté mzdové tarify a podobně (Měrtllová, 2014).

### 3.5 Tarifní mzda

Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Obsahuje mzdový tarif, který tvoří tarifní stupnici a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy na celkovém výdělku odráží prioritu organizace garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu a motivovat ke zvyšování kvalifikace a povyšování (Dvořáková et al., 2012).

#### 3.5.1 Tarifní stupnice

Tarifní stupnici tvoří stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou diferencované s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními místy. Tarifní stupnici je možno vytvořit pomocí hodnocení práce nebo zcela externě s využitím mzdových šetření.

Organizace mohou mít jednu integrovanou stupnici nebo i několik, podle kategorií zaměstnanců.

V praxi se využívají dva typy tarifních stupnic:

1. **Stupnice s pevnými mzdovými tarify**, která tvoří stupně, kdy každý z nich je oceněn pevným tarifem. Například částkou za hodinu nebo částkou za měsíc.
2. **Stupnice se mzdovými tarify s rozpětím**, která je složena ze stupňů, kde každý stupeň má tarify v rozpětí. Například 70 Kč/hod. – 100 Kč/hod. Šíře tohoto rozpětí ukazuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečného výkonu nebo s ohledem na kvalifikaci (Dvořáková et al., 2012).

### 3.5.2 Příplatky

Příplatky mohou být různé. Některé příplatky jsou nárokové, což znamená, že podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen je zaměstnanci zaplatit, pokud jsou splněny podmínky a některé jsou nenárokové, které zaměstnavatel stanoví nad rámec zákoníku práce.

#### **Nárokové příplatky**

- noční příplatek,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za vedení,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

#### **Nenárokové příplatky**

- osobní příplatek,
- práce ve výškách a další (Muška, 2005).

## 3.6 Mzdové struktury

Mezi mzdové struktury řadíme různé úrovně peněžní odměny. Ke každé mzdové struktuře je přiřazeno mzdové rozpětí, mzdová skupina nebo stupnice. Jsou definovány počtem stupňů, které obsahují. Může existovat jedna jediná mzdová struktura pro celou organizaci, ale je to méně obvyklé.

Volba mzdové struktury by měla záviset na:

- podnikatelském plánu organizace, velikosti, firemní kultuře, tradici, technice a technologii,
- počtu a struktuře zaměstnáváných lidí,
- mzdové historii a zavedené praxi v odměňování (Horváthová et al., 2014).

### 3.6.1 Struktury úzkých stupňů

Struktura úzkých stupňů neboli mnohastupňová struktura je tvořena sekvencí stupňů, ke kterým je přiřazeno mzdové rozpětí na základě výkonu schopností nebo přínosu. Tato

struktura má deset a více stupňů. Do různých stupňů jsou vzestupně umísťovány pracovní místa zhruba stejné hodnoty.

Větší počet stupňů umožňuje snadnější rozlišování mezi úrovněmi povinností a odpovědností, čímž se snadno řídí. Zaměstnanci jim často dávají přednost, jelikož se zdá, že nabízejí spoustu příležitostí pro růst mzdy v důsledku přeřazení do vyššího stupně. Na druhou stranu však vysoký počet stupňů může zapříčinit vysoký tlak ze strany zaměstnanců na přeřazování do vyšších stupňů (Armstrong, 2009).

### 3.6.2 Struktury širokých stupňů

Stupně a mzdová rozpětí jsou sestavovány stejně jako u struktury úzkých stupňů. Tato struktura má však pouze šest až devět stupňů, existuje zde tedy široké mzdové rozpětí. Tyto struktury se používají zejména k překonání problému s nekontrolovatelným pohybem mezi stupni.

### 3.6.3 Širokopásmé struktury

Širokopásmé struktury mají místo stupňů čtyři nebo pět pásem. Pásma jsou obecně charakterizována dle typu rolí, které jsou do něho zařazeny. Jednotlivé pracovní role se do pásem můžou zařazovat na základě kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. V pásmech je možné definovat mzdové zóny. Mzda se pohybuje v pásmu horizontálně v závislosti na růstu rozsahu aktivit, přínosů a kompetencí zaměstnanců. To znamená, že mzdový postup a rozvoj kariéry nemusí nutně znamenat postup do vyššího mzdového pásma (Horváthová et al., 2014).

### 3.6.4 Struktury skupin kariéry

Struktury skupiny kariéry se skládají z pracovních míst v nějaké funkci nebo zaměstnání, jako je marketing, provoz, finance, lidské zdroje, pomocné služby a jiné pozice, které jsou příbuzné z hlediska vykonávaných činností a požadovaných základních znalostí, ale u nichž se liší úroveň povinností, odpovědností a potřebných znalostí, dovedností nebo schopností chování. Ve struktuře skupin kariéry se tedy rozlišují různé druhy kariéry a po sobě jdoucí úrovně v každé skupině jsou definovány s odkazem na vykonávané činnosti a potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné pro jejich vykonávání. Definují tedy dráhu kariéry. Obvykle mívají skupiny kariéry šest až osm úrovní, podobně jako ve struktuře širokých stupňů. Pracovní místa téže úrovně jsou považována za pracovní místa

stejně hodnoty ve všech skupinách kariéry. Mzdová rozpětí jsou tedy bez ohledu na skupinu kariéry stejná (Armstrong, 2009).

### 3.6.5 Struktury skupin prací

Pro tuto strukturu je charakteristické rozdělení struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny obdobných prací. Pro každou úroveň jsou definovány potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, čímž tato struktura vytváří základnu pro zařazení práce do některého stupně. Zvýšení peněžní odměny je spojeno s většími schopnostmi nebo přínosem. Na rozdíl od struktury skupin kariéry však skupiny prací mají své vlastní mzdové struktury (Horváthová a Čopíková, 2014).

### 3.6.6 Kombinace struktur skupin kariér/prací a širokopásmových struktur

Lze kombinovat struktury skupin kariéry či prací s širokopásmovými strukturami. Je možné to udělat tak, že v každé skupině kariér/prací jsou úrovně omezeny spíše na čtyři až pět. Jiný způsob je ještě ten, že každé pásmo rozdělíme na skupiny prací, což umožní u každé skupiny individuální zacházení. Také to napomáhá identifikovat dráhy kariéry uvnitř skupin (Armstrong, 2009).

## 3.7 Mzdové formy

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy při stanovování mzdy. Organizace mohou tyto formy různě kombinovat. Nejprve je však důležité rozhodnutí, zda budou odměňováni na základě odpracované doby, za jejich výkon, nebo za další zásluhy.

Při výběru nejúčelnější mzdové formy je třeba s brát v úvahu s ohledem na podmínky práce:

- způsob organizace práce (hromadná, kusová a sériová),
- úroveň techniky a používané technologie (stupeň automatizace a mechanizace),
- zajištění kvality výroby,
- hledisko hospodárnosti a efektivity,
- zajištění podmínek pro ekologickou výrobu a bezpečnost a zdraví při práci,
- zajištění plynulosti výroby (využívání pracovní doby, využití zaměstnanců a strojů),
- měřitelnost a evidenci dosažených výsledků,
- stupeň ovlivnitelnosti výsledků zaměstnanci (Hůla, 2004).

Nejvhodnější je taková mzdová forma, kdy zaměstnanci mají možnost sami si vypočítat výši mzdy. Měla by tedy být jednoduchá a srozumitelná.

### 3.7.1 Časová mzda

Časovou mzdu je v podstatě možné využít u jakéhokoli typu práce. Je jednoduchá a časově i administrativně nenáročná. Většinou se používá v případech, kdy zaměstnanec nemá možnost ovlivnit množství odvedené práce nebo v případech, kdy množství odvedené práce je těžce měřitelné. Časová mzda je jednoduchá a poskytuje zaměstnancům jistotu výdělku. Na druhou stranu však není příliš motivující, proto je často doplněna jiným druhem mzdové formy (Armstrong, 2009).

Opět rozlišujeme dva typy časové mzdy. Prvním je hodinový mzdový tarif, který se používá především u dělnických profesí. Výdělek se vypočítá jako součin mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při nemanuálních činnostech je možno využít měsíční tarif. V tomto případě zaměstnanci dostávají mzdu za odpracování celého měsíce. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc, dostane poměrnou část měsíčního mzdového tarifu (Dvořáková et al., 2012).

### 3.7.2 Zásluhové mzdové formy

Jedná se o mzdové formy, kdy je odměňování spojeno s výkonem jedince, jeho přínosem a kompetencemi. Mohou být poskytovány v podobě zvýšení základní, v podobě vyplácení bonusů nebo existují samostatně (Bláha et al., 2014, Koubek, 2015).

Je možné využít odměňování založené na individuálním výkonu nebo odměňování založené na skupinovém výkonu. Skupinové odměňování se většinou používá v případě, když je obtížné nebo nemožné stanovit podíl jednotlivce na výkonu. Také je možnost využít tento typ, když je potřeba přimět skupinu spolupracovníků, aby pracovali jako tým (Koubek, 2015).

Pro zavedení zásluhové mzdové formy existují tyto tři důvody:

- 4 **Motivace.** Jelikož je odměna závislá na výkonu či kompetencích, motivuje zaměstnance k lepším výkonům a ke zvyšování rozsahu a hloubky jejich kompetencí.
- 5 **Sdělení.** Zavedením zásluhové mzdové formy organizace sděluje, že výkon a kompetence považuje za velmi důležité. Také přináší sdělení o určitých hodnotách, chování a aspektech výkonu, které si cení.
- 6 **Spravedlnost.** Je spravedlivé a slušné, aby se odměna zaměstnanců odvíjela na základě jejich výkonů, kompetencí nebo přínosu (Horváthová et al., 2014).

## Odměňování na základě výkonu – pobídkové odměny

Záměrem odměňování na základě výkonu je rychle a přímo odměnit nadprůměrný výkon. Některé z programů pobídkových odměn vztahují odměnu přímo k ziskovosti. Odměny ve formě pobídek mohou být vypláceny i několikrát za rok. Buď v měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním intervalu, což více podporuje spojitost mezi odměnou a výkonem, než když jsou odměny vypláceny pouze jednou ročně.

Odměňování na základě výkonu se obvykle vztahuje přímo k výkonu jednotlivce, týmu, organizace jako celku nebo dochází ke kombinacím (Bláha et al., 2013).

Koncepce odměňování na základě výkonu je založena na následujících předpokladech:

- někteří zaměstnanci jsou produktivnější než ostatní,
- ti zaměstnanci, kteří jsou produktivnější, by měli dostat vyšší odměnu,
- odměna některých zaměstnanců by měla být vázána přímo na jejich výkon,
- někteří zaměstnanci a práce přispívají organizaci více než jiní (Mathis a Jackson, 2008).

### *Individuální zásluhové odměňování*

Jedná se o odměny, které jsou spjaté s výkonem jedince.

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se používá především při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Používá se tedy v případě, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit. Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřené plněním předem stanovených norem. Při této mzdě je důležité znát normu času, která stanovuje spotřebu času na jednotku produkce, anebo normu množství, která stanovuje množství produkce na jednotku času (Němec et al., 2014). Úkolová mzda má za úkol zaměstnance zainteresovat na zvyšování pracovního výkonu. Avšak na druhé straně snaha zaměstnanců o nadprůměrné výsledky a co nejvyšší výdělků může vést k fyzickému vyčerpání nebo nedodržování bezpečnosti práce a pracovních postupů.

Rozlišujeme dva typy úkolové mzdy. Prvním je úkolová mzda přímá, kdy výdělek pracovníka je přímo úměrný s množstvím produkce. Využívá se tedy jedna úkolová sazba, která je konstantní. Druhým typem je úkolová sazba diferencovaná, při které výdělek roste

bud' rychleji, nebo pomaleji než množství produkce. Při tomto typu se využívají různé úkolové sazby (Tomšík, 2005).

### **Provize**

Podílová neboli provizní mzda je vždy alespoň z části závislá na prodaném množství. Výše provize může být určena procentem z obratu, tržeb, zisku apod. nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. Výhodou je přímý vztah odměny za výkon. Nevýhodou je však často nemožnost zaměstnanců ovlivnit různé faktory, které přímo souvisí s prodejem. Pokud je podílová mzda jedinou složkou mzdy, zaměstnanci postrádají jistotu výdělku a jsou proto vystaveni pracovnímu stresu, což zvyšuje jejich fluktuaci. Většinou je tedy využívána v kombinaci s jiným typem mzdy (Němec et al., 2014).

### **Bonusy nebo prémie**

Prémie často doplňují úkolovou nebo časovou mzdu. Výsledné prémie mohou být individuální i kolektivní. Rozlišujeme jednorázové prémie, které jsou poskytovány při mimořádném plnění pracovních povinností. Můžeme zde zařadit například věrnostní prémii, za počet odpracovaných let nebo prémie za přítomnost, která je vyplácena zaměstnancům s nulovou absencí (Dvořáková et al., 2012). Pravidelné prémie či bonusy závisí na odvedeném výkonu a kritéria jsou předem dána při splnění určitého ukazatele. Předem je dána i prémiová sazba a období účinnosti. Pro tuto formu je doporučováno, aby organizace měly vypracován Prémiový řád, který obsahuje zásady prémiování (Tomšík, 2005).

Prémiový řád by měl vymezovat:

- okruh zaměstnanců, na které se prémie vztahuje,
- ukazatele, na kterých je prémie závislá,
- prémiovou základnu, ze které se prémie vypočítává,
- prémiovou sazbu,
- míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování,
- období, za které se prémie vyplácí,
- rozdělování kolektivní prémie (jakým způsobem se určí podíl členů na prémii),
- termín, od kterého platí vyhlášené zásady a za jakých podmínek je možné provádět jejich změny.

Bonusy mohou být také využity k odměňování zaměstnanců za přínos nových nápadů, myšlenek, rozvíjení dovedností nebo dosažení profesních certifikací (Bláha et al., 2013).



## *Skupinové nebo týmové zásluhové odměňování*

V tomto případě má spolupráce zaměstnanců v týmech vliv na jejich odměňování. Prostřednictvím tohoto typu odměňování jsou vyplaceni členové určitého týmu na základě týmových výsledků. Pro úspěšné fungování týmového odměňování musí týmy splňovat své základní charakteristiky, jako je společný, jasný cíl, autonomie, vědomí závislosti jednotlivých členů, stabilita, vzájemně doplňující se vlastnosti a dovednosti (Horváthová a Čopíková, 2014).

### **Skupinové/týmové odměňování založené na cílech**

Tento typ odměňuje zaměstnance, pokud splní předem určený cíl.

### **Týmový/skupinový bonus**

Vyplácení tohoto bonusu není spojené se splněním určitého cíle. Zpravidla je tento bonus vyplácen týmu/skupinám, pokud manažeři rozhodnou, že odvedli dobrý výkon. Rozdělení této odměny je možné dvěma způsoby. Prvním je rovnoměrné rozdělení mezi všechny členy týmu. Druhým způsobem je využití nějaké formy hodnocení jednotlivců a poté poskytnout větší podíl těm výkonnějším členům (Horváthová et al., 2014).

## *Celoorganizační systém zásluhového odměňování*

Tímto systémem jsou peněžní odměny poskytovány zaměstnancům na základě výkonnosti celé organizace jako celku.

### **Podíly na výnosu**

Podíl na výnosu je celoorganizační systém bonusů založený na měření toho, k jakému zlepšení výkonnostních ukazatelů došlo ve srovnání se stanovenou základnou, většinou v důsledku snižování nákladů, a na rozdělování části finančního výnosu mezi zaměstnance. Systém totiž vychází z předpokladu, že zaměstnanci mohou pomoci snižovat náklady a zlepšovat produktivitu. Například tím, že zamezí plýtváním materiálu, vyvíjejí nové nebo lepší výrobky a služby nebo odvádějí lepší práci (Bláha et al., 2013).

### **Podíly na zisku**

Podíly na zisku představují typ odměn, kdy oprávnění zaměstnanci získávají zvláštní částku odvozenou od zisku podniku, jako příplatek k jejich ostatním odměnám. Zisky lze rozdělovat buď pomocí peněz, nebo akcií (Armstrong, 2015).

## **Systémy vlastnictví akcií**

Systémy vlastnictví umožňují vydávat zaměstnancům volné akcie, a to buď darem, nebo jim je prodávat se slevou. Akcie opravňují jejich vlastníky k získávání dividend, avšak zpravidla nemají hlasovací právo na valné hromadě akcionářů (Bláha et al., 2013).

## **Odměňování na základě schopností (kompetencí)**

Tato forma odměňování váže odměnu na to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat své úkoly. Principem je stanovení určitých žádoucích odborných schopností, popřípadě žádoucího chování, které se uspořádá do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se následně stanoví základní požadavky na znalosti a dovednosti. Jejich plnění nebo osvojování je poté odměňováno odpovídající výchozí mzdě (Koubek, 2015).

Tato podoba mzdy se využívá hlavně u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. U těchto pozic je poté důležité nejen jejich schopnosti a dovednosti, ale také žádoucí chování směřující k výsledkům.

## **Odměňování na základě přínosu**

V podstatě se jedná o smíšený model, o kombinaci rysů odměňování na základě schopností a výkonu. Zaměstnanci jsou tedy odměňováni nejen za to, čeho dosáhli, ale také za to, jak toho dosáhli (Bláha et al., 2013).

### **3.7.3 Mzda za očekávané výsledky práce**

Mzda za očekávané výsledky práce je vlastně odměna za předem dohodnutý výkon či soubor prací. Organizace vzhledem k zaměstnancovým schopnostem a výkonu očekává, že zadané úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku za zadané období. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků, které může mít vliv na zadanou práci do dalšího období (Koubek, 2015).

Toto odměňování má tři podoby:

1. **Smluvní mzda**, kdy cílový výsledek se stanovuje na základě dosavadního výkonu pracovníka a měl by zahrnovat postupné zlepšování výkonu, případně určité cíle vzdělávání a rozvoje

2. **Mzda s měřeným denním výkonem**, kdy zaměstnanci je stanovena pevná mzda, která na základě hodnocení práce. Jeho výkon je však soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu.
3. **Programová mzda**, je pravidelná pevná částka, která je vyplácená zaměstnanci po dobu plnění dohodnutého programu. Po splnění programu je zaměstnanci vyplacena dohodnutá mzda s určitým podílem pohyblivé složky. Tuto složku je možné při nesplnění některého z kritérií (množství, kvalita) snížit nebo v případě nesplnění obou odebrat úplně. Vyšší, než očekávaný výsledek však není mzdově zvýhodněn (Koubek, 2015).

### 3.8 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k ostatním pracím či pracovním funkcím v organizaci. Zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost i pracovní podmínky odrazily v diferenciaci mezd. Samo o sobě neurčuje výši odměn a nehodnotí zaměstnance, ale pouze sbírá informace o požadavcích a přínosu pracovního místa na výkon organizace. Na základě toho poté práce ohodnocuje podle jejího významu (Bláha et al., 2013).

Výsledkem jsou tedy hodnoty prací, které jako celek tvoří strukturu prací seřazenou podle jejich významu pro zaměstnavatele. V závislosti na této struktuře jsou poté odstupňovány mzdové tarify (Dvořáková et al., 2012).

Postup při hodnocení prací by měl obsahovat tyto tři kroky:

1. Shromáždění všech informací o práci. Většinou se využívají popisy pracovních míst, avšak v případech, kdy nejsou, je potřeba provést analýzu pracovních míst a popisy vytvořit či nově zaktualizovat.
2. Vybrání ukazatelů, které budou použity při určování hodnot pracovních míst. Ve většině případů se hodnotí pomocí dovedností, odpovědnosti a pracovních podmínek.
3. Rozhodnutí, jakým způsobem budou využity vybrané ukazatele k určení hodnoty pracovních míst. To znamená, výběr metody hodnocení práce (Bláha et al., 2013).

### 3.8.1 Analytické metody

Analytické metody posuzují a porovnávají práce systematicky podle významu jednotlivých kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Za každé kritérium se určují dílčí hodnoty, jejichž součet udává celkovou hodnotu vykonávané práce (Němec et al., 2014).

Mezi výhody těchto metod můžeme zařadit jejich předem nadefinovaná měřítka, čímž pomáhají zvyšovat objektivitu hodnotitelů a systematickosti. Na druhou stranu jsou však časově i finančně náročnější a pro někoho mohou být příliš složité. Také nezaručují úplnou objektivitu a důslednost (Armstrong, 2009).

#### **Bodovací metoda**

Bodovací metoda je u nás asi nejpoužívanější. Každá práce se nejdříve rozloží na řadu placených faktorů (faktory, které jsou pro organizaci tak důležité, že je za ně ochotná zaplatit), jako jsou například znalosti, dovednosti, odpovědnost či pracovní podmínky. Faktory jsou dále členěny na subfaktory, čímž je docíleno přesnější definování práce. Každému z faktorů a subfaktorů jsou následně přidělovány váhy, které odrážejí jejich důležitost. Hodnotu práce pak udává součet bodů za faktory a subfaktory (Koubek, 2015).

#### **Metoda faktorového porovnávání**

Postup metody faktorového porovnávání je podobný jako u bodovací metody. Vyberou se klíčové práce, u kterých se identifikují placené faktory. Rozdíl je však v tom, že u této metody se vytváří pořadí hodnocených prací u každého z faktorů. U každého faktoru se tedy pracovní místa porovnávají mezi sebou navzájem. Poté se jednotlivým faktorům přidělí váhy a pořadí dosažené u jednotlivých faktorů násobíme tou danou vahou. Nakonec u každé práce sečteme výsledky u všech faktorů, čímž získáme hodnotu práce (Horváthová et al., 2014).

### 3.8.2 Neanalytické metody

Při neanalytických metodách jsou pracovní činnosti porovnávány jako celek. Jednotlivé požadavky pracovních míst mohou být sice vymezeny, ale stanovení hodnot těchto prací není prováděno pomocí předem napsaných postupů a víceméně je klíčový subjektivní úsudek hodnotitele (Dvořáková et al., 2012).

Výhodou je jejich snadné vytvoření a následná rychlá a jednoduchá metoda zařazování prací do stupňů nebo vytváření relací. Nevýhod u těchto metod však nalezneme více. Závisí na subjektivních soudech. Spoléhají se na celkový obraz, který nemusí brát v potaz složitost

práce a neexistují žádné předem nadefinované standardy pro posuzování hodnoty (Armstrong, 2015).

### **Klasifikační (katalogová) metoda**

Klasifikační neboli katalogová metoda posuzuje a porovnává práce jako celek s předem připravenou stupnicí a katalogem prací, který obsahuje stupně vyjadřující míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Každý stupeň je doplněn příklady typových pozic. Pracovní místa, která ještě nebyla hodnocena, se porovnávají s jednotlivými stupni a příklady typových pozic. Práce je poté zařazena do toho stupně, který nejvíce odpovídá danému pracovnímu místu (Němec et al., 2014).

### **Metoda pořadí prací**

V případě metody pořadí prací se vychází z popisu pracovních míst a práce jako celky se seřazují od nejlehčí po nejsložitější dle subjektivního hodnocení hodnotitele. Tato metoda sice ukazuje pořadí prací, avšak neukazuje velikost rozdílů mezi nimi. Z těchto důvodů není tato metoda doporučována (Koubek, 2007).

### **Metoda párového porovnávání**

Tato metoda je založena na párovém porovnávání prací. Porovnáváme tedy párově mezi sebou všechna vytvořená pracovní místa jako celky a přidělujeme jim body. Nejvíce hodnocena je práce, která získala nejvíce bodů (Horváthová et al., 2014). Opět se jedná o velice subjektivní metodu, která je v organizaci, kde existuje velké množství pracovních míst velmi náročná na výpočty.

### **3.8.3 Tržní oceňování**

Tržní oceňování je proces, kdy posuzujeme mzdové sazby na základě tržních sazeb pro totožné nebo srovnatelné práce. Toto oceňování je možné provádět na základě různých zdrojů, například na základě šetření prováděných agenturami nebo ČSÚ, na základě členství ve skupině organizací nebo pomocí inzerátů nabízející zaměstnání (Horváthová et al., 2014).

Velikou výhodou je její realističnost, jelikož je to trh, kdo určuje hodnotu prací. Pokud jsou dostupné potřebné informace je velice snadná a časově nenáročná. Na druhé straně přesné informace nemusejí být rychle dostupné. Tato metoda navíc ignoruje vnitřní spravedlnost a může se tedy vytvořit nespravedlivý systém odměňování (Armstrong, 2009).

### 3.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Jedná se o složku odměn, která je zaměstnancům poskytována navíc k ostatním formám peněžních odměn. Na rozdíl od ostatních forem odměňování se však zaměstnancům poskytují pouze za to, že jsou v dané organizaci v pracovním poměru. Poskytují se tedy většinou celoplošně, pouze u některých z nich se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka nebo k délce zaměstnání v organizaci. Některé zaměstnanecké výhody mohou využívat i rodinní příslušníci zaměstnance (Koubek, 2015).

Organizace by tedy měli dobře zvážit, jaké zaměstnanecké výhody a jakým způsobem budou poskytovat. Jedná se totiž o složku odměn, která by měla posílit vztah zaměstnanců k organizaci, správně je motivovat a pomáhat si je udržet. Pro spoustu organizací představují konkurenční výhodu při získávání zaměstnanců. Výběr je možný z mnoha benefitů, proto by měli organizace dobře zvážit, jaké budou poskytovat. Jelikož se preference zaměstnanců v čase mění, je vhodné tyto preference zjišťovat a na jejich základě poté průběžně své zaměstnanecké výhody obměňovat.

#### 3.9.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme členit z několika hledisek. Členíme je podle způsobu poskytování, z věcného hlediska a z hlediska daňových odvodů.

Z věcného hlediska je dělíme do těchto čtyř skupin:

1. **výhody sociální** (důchodové připojištění, které může hradit zcela nebo jen z části organizace, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí),
2. **výhody zkvalitňující využívání volného času** (kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky),
3. **výhody mající vztah k práci** (stravování, nápoje, parkování, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, pracovní oděv, hrazené vzdělávání, ubytování),
4. **výhody spojené s postavením v organizaci** (firemní automobil nebo mobilní telefon i pro soukromé účely, náklady na reprezentaci organizace) (Horváthová et al., 2014).

Z hlediska daňových odvodů dělíme zaměstnanecké výhody na:

- daňově optimální – výhody, které jsou daňově uznatelným nákladem a zároveň jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- daňově přijatelné – výhody, které nejsou daňově uznatelným nákladem, ale jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- daňově nevýhodné – výhody, které nejsou daňově uznatelným nákladem a zároveň nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Horváthová et al., 2014).

Dalším členěním je dělení z hlediska způsobu (systému) poskytování. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. Plošný systém umožňuje využívat všem zaměstnancům všechny výhody, které organizace poskytuje. Volitelný systém neboli cafeteria systém je systém, který nabízí zaměstnancům na výběr z několika výhod, které si mohou podle svých vlastních preferencí či potřeb vybrat. Často je využíván částečně volitelný systém, kdy část zaměstnaneckých výhod je zaměstnancům poskytována plošně a část si mohou sami navolit.

### 3.9.2 Cafeteria systém

Jak již bylo řečeno výše, jedná se o typ odměny umožňující pracovníkům zvolit si odměny podle vlastních preferencí. Úkolem organizace je splnit požadavky zaměstnanců a zároveň snížit náklady. Aby systém správně fungoval, je zapotřebí mít dobrý administrativní aparát a také zajistit efektivní systém komunikace mezi zaměstnanci a zástupci (Foot et al., 2002)

Mezi výhody tohoto systému řadíme flexibilitu, neboť preference a potřeby zaměstnanců by se měli průběžně zjišťovat a následně aktualizovat celý systém. Tento systém je také spravedlivý, jelikož každý má svůj zaměstnanecký účet, který si sám obhospodařuje a může se svobodně rozhodnout, které z výhod si vybere. Jsou daná jasná pravidla a všichni zaměstnanci jsou dobře informovaní a obeznámení se systémem. Mělo by to tedy vést ke zvýšení spokojenosti a loajality. Často je také tento systém považován za jednu z konkurenčních výhod organizace.

Nevýhodou je náročná administrativa a nákladné zavádění. Je potřeba intenzivní komunikace se zaměstnanci, ať už při zavádění systému nebo při pravidelném zjišťování měnících se preferencí. Následná aktualizace systému je navíc také poměrně nákladná (Horváthová et al., 2014).

*Cafeteria systém nabízí poskytování benefitů ve třech variantách:*

### **Systém jádra**

Jedná se o částečně volitelný systém, kdy nabídka je rozdělena na pevnou složku (jádro) a volitelnou složku. Jádro je tedy pevně dané pro všechny zaměstnance a ostatní výhody jsou obsaženy ve volitelném bloku, kdy zaměstnanci mají možnost si mezi nimi vybírat.

### **Systém bufetu**

Při tomto systému je čerpání zaměstnaneckých výhod zcela volitelný. Zaměstnanci mají na výběr z několika možností výhod, které mohou čerpat až do výše svých zaměstnaneckých účtů.

### **Systém bloků**

U tohoto systému je předem provedeno shrnutí výhod do bloků, které jsou rozděleny podle struktury potřeb zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřeny a každý za zaměstnanců se může rozhodnout pro jeden.

### **3.9.3 Jednotlivé zaměstnanecké výhody**

V dnešní době je na výběr z velikého množství benefitů. Proto zde budou zmíněny nejčastěji poskytované a nejžádanější benefity v roce 2016 podle personální společnosti Grafron Recruitment.

#### **Nejposkytovanější benefity**

1. Stravenky
2. Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
3. Vánoční párty
4. Pružná pracovní doba
5. Firemní automobil
6. Jazykové vzdělávání
7. Občerstvení na pracovišti
8. 13. plat
9. Teambuilding a sportovní aktivity
10. Home office

#### **Nejžádanější benefity**

1. Jazykové vzdělávání
2. 13. plat
3. Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
4. Pružná pracovní doba
5. Home office
6. Stravenky
7. Placená krátkodobá nemoc
8. Vzdělávání / Training program
9. Firemní telefon
10. Možnost napracovat si hodiny



Mezi další z oblíbených benefitů je možno zařadit příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, poskytnutí pracovního oblečení, doprava do zaměstnání, služební automobil, příspěvky na kulturní a sportovní akce a mnoho dalších (Pelc, 2009).

### 3.10 Celková odměna

Tento přístup zdůrazňuje důležitost všech složek celkové odměny. Cílem je spojit hmotné i nehmotné odměny do soudružného celku. Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměňování, kterou je základní mzda a zákonné povinné příplatky, a nenároková složka odměňování, jako jsou různé bonusy, prémie, odměny, nadstandardní příplatky, benefity a podobně. Mezi nehmotné odměny řadíme pochvalu, větší zodpovědnost, kariérní postup, uznání, větší samostatnost, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce a jiné. Model celkové odměny je znázorněn na obrázku číslo 3.1 (Horváthová et al., 2014).

Obrázek 3.1 - Složky celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
<i>Nárokové složky</i>	Pochvala
Základní mzda	Větší zodpovědnost
Povinné příplatky	Kariérní postup
<i>Nenárokové složky</i>	Uznání
<b>Přímé</b> – variabilní, zásluhové odměňování, nepovinné příplatky	Větší samostatnost
<b>Nepřímé</b> – zaměstnanecké výhody	Možnost vzdělávání a rozvoje
	Svoboda a autonomie, a jiné

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthové et.al. 2014

Hmotné odměny již jsou popsány výše, ale druhou složkou celkového odměňování jsou odměny nehmotné. Jedná se o odměny, které neobsahují žádné přímé platby. Zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytvářejí motivující pracovní místa, poskytují příležitosti k rozvoji schopností a kariéry nebo vytvářejí pracovní prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňují dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to (Armstrong, 2015).

## **Shrnutí teoretické části**

Mezi základní personální činnosti patří mimo jiné odměňování zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, existuje mnoho způsobů, jak lze zaměstnance odměňovat.

V teoretické části je tedy je popsán systém odměňování, jeho tvorba a jednotlivé prvky. Dále je popsána strategie a politika odměňování organizace, ze kterých by měl poté systém odměňování vycházet. Následně je přiblížen mzdový systém a jednotlivé faktory, které jej ovlivňují. Poté je krátce představena tarifní mzda, která souvisí s mzdovými strukturami, které jsou dále rozepsány a přiblíženy. Následují mzdové formy, u kterých by měla každá organizace správně vybrat tu, která je vhodná s ohledem na vykonávanou práci. Na výběr je časová mzda, zásluhová mzda nebo mzda za očekávané výsledky práce. Dále je popsáno hodnocení práce a různé metody, jak analytické, neanalytické, tak metoda tržního ocenění, kterými lze práci hodnotit. Poté jsou přiblíženy zaměstnanecké výhody a jejich členění. Dělit je můžeme podle věcného hlediska, hlediska daňových odvodů, nebo z hlediska způsobu poskytování. Také jsou vypsány nejposkytovanější a nejžádanější benefity v roce 2016. V poslední části je popsán systém celkového odměňování, který zohledňuje nejen peněžní odměny, ale také ty nepeněžní, nehmotné.

## 4 Charakteristika společnosti HP-Pelzer, s.r.o.

Společnost HP-Pelzer, s.r.o. byla založena v roce 1969 Helmutem Pelzerem v německém Wittenu. Tehdy začínal v garáži s několika zaměstnanci a v průběhu třiceti let existence firmy se mu podařilo vytvořit z ní celosvětově působící společnost v oblasti výroby protihlukových izolací a interiérové výbavy osobních automobilů s více než 60 závody v Evropě, v Americe a v Asii. V současnosti společnost operuje ve 21 zemích a má více než deset tisíc zaměstnanců a každý den vyrobí a dodá přes milion dílů.

V roce 2013 vstoupila společnost HP-Pelzer, s.r.o. do globální skupiny Adler Pelzer Group, což je jeden z nejvýznamnějších světových dodavatelů akustických komponentů určených pro automobilový průmysl.

Společnost je dodavatelem všech předních výrobců automobilů. Mimo jiné dodává například pro Hyundai, BMW, Audi, Škoda, Ford, Fiat, Volkswagen, Suzuki a další.

Hlavní sídlo je v německém Wittenu, kde sídlí nejvyšší vedení. V České republice se nachází 4 výrobní závody. Nejdříve byl u nás závod v Plzni - Radčicích, založen roku 1991. Další je v Žatci, založen roku 1995, od roku 1994 v Mladé Boleslavi a nejmladší závod se nachází v Ostravě, který byl otevřen roku 2008. Celkově mají české závody dohromady přes 1600 zaměstnanců.

Společnost vyrábí širokou paletu protihlukových izolací do aut. Jsou vyráběny pro odlišné části a typy automobilů a také musí splňovat rozdílné požadavky a funkce. Pro motorový prostor se vyrábí hlavně izolace pro motor a kapotu. V prostoru pro posádku (interiér) se jedná především o izolaci podlahy, dveří, střechy a výrobu odkládací desky zavazadlového prostoru, koberce a výplně dveří. U zavazadlového prostoru jde o obložení podlahy a zadních dveří.

### 4.1 HP-Pelzer, s.r.o v Ostravě

Jeden z odštěpných závodů společnosti HP-Pelzer, s.r.o. se nachází v Ostravě. Byl otevřen roku 2008 v průmyslové zóně Ostrava – Hrabová. Celková rozloha areálu je 15 000 metrů čtverečních. Z toho je 5 000 metrů čtverečních vyhrazeno pro výrobu, na ploše 5 500 metrů čtverečních se nachází sklad a 762 metrů čtverečních zabírají kanceláře. Společnost vlastní 11 výrobních linek. V roce 2015 měla obrát přes 39 milionů eur.

V roce 2008 byla jejich jediným zákazníkem Hyundai. V roce 2009 začali vyrábět také pro Kia a v roce 2010 se mezi jejich zákazníky přidala také Suzuki. V roce 2011 byla přistavena nová hala a výroba se tedy rozšířila do nové haly. V roce 2013 byl přistaven nový sklad. Nyní jsou hlavními zákazníky tohoto závodu Hyundai v Nošovicích, která zajišťuje až 51% z odbytu, Kia v Žilině 28% a Suzuki v německém Esztergonu 20%. Zbýlé jedno procento je výroba pro ostatní automobilové závody, jako je například Mobis nebo Plakor.

V tomto závodě je zaměstnána jedna personalistka, jejímž přímým nadřízeným je provozní manažer. Celá organizační struktura tohoto závodu je uvedena v příloze číslo 1.

Za odměňování operátorů výroby je zodpovědná personalistka daného závodu. Výši osobních a skupinových premií určují přímí nadřízení výrobních dělníků, tedy mistrů výroby.

Tabulka číslo 4.1 ukazuje, jak se měnil průměrný stav zaměstnanců od roku 2013 do roku 2016. Z tabulky je patrné, že stav zaměstnanců se neustále snižuje. Tato situace je zapříčiněna obtížným hledáním a udržením si kvalitních zaměstnanců. V současnosti je ve společnosti 220 zaměstnanců. Na pozici operátor výroby je 184 zaměstnanců, z toho je 6 zaměstnáno brigádně u personální agentury Work Service.

Operátoři výroby pracují ve společnosti ve třech směnách v nepřetržitém provozu. Největší počet pracovníků na pozici operátor výroby jsou ženy ve věku 26 – 35 let. Většina zaměstnanců vzhledem k dělnickým pozicím je pouze vyučena. Vzhledem k problémům s hledáním nových zaměstnanců je nepočetnější skupina pracovníků ve společnosti zaměstnána již 5 a více let.

Tabulka č. 4.1 - Průměrný stav zaměstnanců 2013 – 2016

Roky	Průměrný stav zaměstnanců
2013	341
2014	324
2015	295
2016	230

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti HP – Pelzer, s.r.o.

## 5 Analýza současného systému odměňování operátorů výroby

Každá organizace má zavedený svůj vlastní systém odměňování, podle kterého jsou zaměstnanci odměňováni. Je důležité, aby tento systém byl přijatelný jak pro zaměstnance, aby je správně motivoval tak pro organizaci, aby zajistil příznivý hospodářský výsledek.

Odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci má základy ve mzdovém předpise a v Kolektivní smlouvě mezi organizací HP-Pelzer s.r.o. se sídlem v Plzni na jedné straně a mezi základní odborovou organizací ZO OS KOVO HP PELZER se sídlem v Žatci a ZO OS KOVO HP PELZER OSTRAVA se sídlem v Ostravě na straně druhé. Tato smlouva je aktualizována každý rok a předmětem této smlouvy je úprava vzájemných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v oblasti zaměstnanosti, odměňování, pracovních podmínek, bezpečnosti práce a sociálních a právních jistot.

Odborová organizace má právo spolurozhodování se zaměstnavatelem při změnách systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, rozvržení pracovní doby, změnách pracovního řádu a v dalších případech. Mnohá rozhodnutí v oblasti personalistiky jsou tedy výsledkem kolektivního vyjednávání.

Zaměstnavatel se mimo jiné v této smlouvě zavazuje zvýšit zaměstnancům meziročně jejich základ mzdy o 5% a variabilní (pohyblivé osobní) složky o 3%.

### 5.1 Mzdové formy

V současné době je v organizaci na pozici operátor výroby uplatňována základní měsíční mzda + pohyblivá prémie + příplatky.

#### **Základní mzda**

Pro stanovení výše základní (měsíční) mzdy jsou všichni pracovníci výroby přiřazeni do tarifní stupnice s pevným mzdovým tarifem. Tato tarifní skupina se nazývá výrobní dělník se základní neměnnou mzdou 13 500,-Kč.

## ***Zásluhové mzdové formy***

### **Osobní prémie**

Výrobním dělníkům může být vyplacena osobní prémie, jejíž výši určuje nadřízený vedoucí s přihlédnutím především k těmto kritériím: podíl na dosažených výsledcích závodu v daném měsíci, loajalita k zaměstnavateli, pracovní nasazení, flexibilita, kvalifikace a její využití, dodržování zásad BOZP a ochrany životního prostředí, pořádek na pracovišti, řádné vedení příslušné interní dokumentace a výkazů, dodržování a řádné využívání pracovní doby apod. Hodnocení se provádí vždy za běžný kalendářní měsíc.

Výše osobní prémie činí nejvýše:

- |  |            |
|--|------------|
| a) u zaměstnanců ve zkušební době (0 – 10 dní)       | 0,-Kč,     |
| b) u zaměstnanců ve zkušební době (11 dnů – 1 měsíc) | 300,-Kč,   |
| c) u zaměstnanců ve zkušební době (1 – 2 měsíce)     | 600,-Kč,   |
| d) u zaměstnanců ve zkušební době (2 – 3 měsíce)     | 900,-Kč,   |
| e) u zaměstnanců po zkušební době                    | 1 340,-Kč. |

### **Skupinová prémie**

Výrobním dělníkům je vyplácena také skupinová prémie ve výši do 35% částky vypočtené jako součet základní mzdy a osobní prémie v daném měsíci.

Tato skupinová prémie se hodnotí podle tří kritérií:

- a) míra zmetkovosti na dané výrobní lince – prémie do 10%,
- b) produktivita práce – plnění výrobních cílů skupiny – prémie do 15%,
- c) počet reklamací, resp. počet zjištěných dodaných vadných výrobků zákazníkovi - prémie do 10%.

S výrobními cíly a s cíly jakosti jsou zaměstnanci seznámeni vždy na začátku měsíce.

### ***Příplatky***

Výše příplatků jsou většinou stanovené podle Zákoníku práce.

### **Příplatek za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši 60% průměrného výdělku, pokud se obě strany nedohodnou na čerpání náhradního volna místo příplatku, v rozsahu práce konané přesčas.

### **Příplatek za práci v noci**

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku za hodinu práce vykonané v noci. Noční práce je práce konaná v době od 22.00 do 6.00 hodin.

### **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Za práci v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

### **Příplatek za práci ve svátek.**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl nárok a náhradní volno, v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Zaměstnancům za práci ve svátek náleží také poukázka do Tesca v hodnotě 500,-Kč.

Obě strany se mohou dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku (100%) místo náhradního volna.

### **Příplatek za práci v odpolední směně**

Za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 5,- Kč za 1 hodinu odpracovanou v odpolední směně. Podmínkou je, že zaměstnanec odpracuje v této směně alespoň 4 hodiny. Odpolední směnou se rozumí výkon práce ve vícesměnném pracovním režimu v době od 14.00 do 22.00 hodin.

### **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnancům náleží za práci konanou ve ztíženém pracovním prostředí dosažená mzda a příplatek za 1 hodinu práce v tomto prostředí ve výši stanovené právním předpisem (nejméně 10% částky z platné minimální mzdy).

### **Příplatek za vedení pracovní skupiny**

Tento příplatek náleží zaměstnancům, kteří jsou pověřeni řízením a organizováním práce na pracovišti, zajišťují nezbytnou administrativu a sami manuálně pracují. O výši tohoto příplatku rozhoduje přímý vedoucí zaměstnanec.

## 5.2 Zaměstnanecké výhody

### *Výhody sociální*

#### **Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců**

Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován všem zaměstnancům po 1 roce nepřetržitého pracovního poměru.

Výše procenta příspěvku je stanoveno na 3% z vyměřovacího základu pojistného na sociální zabezpečení. Zaměstnanci hradí příspěvek na penzijní připojištění nejméně ve výši 100,-Kč, horní hranice vlastního příspěvku je neomezená.

#### **Věrnostní odměny**

Jedná se o věrnostní prémii při trvání nepřetržitého pracovního poměru k zaměstnavateli.

Doba trvání nepřetržitého pracovního poměru:

Maximální výše odměny:

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| • po dobu 5 let  | 3 000,-Kč   |
| • po dobu 10 let | 7 500,-Kč   |
| • po dobu 15 let | 10 000,-Kč  |
| • po dobu 20 let | 15 000,-Kč  |
| • po dobu 25 let | 20 000,-Kč. |

#### **Odměna při udělení Jánského plakety**

Zaměstnancům, kteří obdrží medaili prof. MUDr. J. Jánského za bezpříspěvkové dárčovství krve, poskytne zaměstnavatel odměnu ve výši 2 000,-Kč.

#### **Očkování proti chřipce**

Zaměstnavatel poskytne zájemcům z řad zaměstnanců příspěvek na očkování proti chřipce tak, aby příspěvkem byla pokryta cena vakcíny i cena aplikace ve zdravotnickém zařízení.

#### **Letní a vánoční odměna**

Zaměstnavatel vyplácí zaměstnancům letní a vánoční odměnu. Výše odměny je stanovena na částku minimálně 4 000,-Kč. Zaměstnanci mají možnost si zvolit, zda tato částka bude vyplacena jako součást mzdy nebo ve formě Flexi Passu.



Nárok na odměnu vzniká každému zaměstnanci společnosti, jehož pracovní poměr trval bez přerušení v období alespoň 1.11. – 30.4. (pro výpočet letní odměny), a od 1.5. – 31.10. (pro výpočet vánoční odměny).

Odměna se krátí zaměstnancům s omluvenou absencí, tzn. v případě nemoci, ošetřování člena rodiny, mateřské a rodičovské dovolené následným způsobem:

- 0% za 0 – 5 zmeškaných pracovních dní,
- 50% za 6 – 10 zmeškaných pracovních dní,
- 100% za 11 a více zmeškaných pracovních dní.

Odměna se krátí o 100% také zaměstnancům, kteří měli v rozhodném období vykázanou neomluvenou absenci i po část směny nebo byli alespoň 2krát písemně napomenutí za neplnění svých pracovních povinností.

### ***Výhody mající vztah k práci***

#### **Stravování**

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování ve výši 55% z hodnoty 70,-Kč. Příspěvek na stravování je poskytován ve formě stravovacích poukázek.

Tento příspěvek přísluší zaměstnanci:

- a) 1 za každou odpracovanou směnu,
- b) 1 za každou započatou směnu trvající alespoň 3:45 hodin,
- c) 1 a ½ za každou odpracovanou 12-ti hodinovou směnu v nepřetržitém 4 směnném provozu.

#### **Dovolená navíc**

Dovolená se všem zaměstnancům prodlužuje na celkem 5 týdnů v kalendářním roce.

#### **Odměna za nového zaměstnance**

Pokud v období vyhlášené náborové akce nastoupí do společnosti nový zaměstnanec na doporučení stávajícího zaměstnance společnosti, má tento stávající zaměstnanec nárok na jednorázovou odměnu ve výši 3 000,-Kč za podmínky, že pracovní poměr nového zaměstnance bude pokračovat i po uplynutí zkušební doby.

## **Lékařské prohlídky**

Zaměstnavatel zabezpečuje pro zaměstnance vstupní a periodické preventivní prohlídky. Zaměstnanci nehradí náklady vstupní a závodní preventivní péče prováděné v souladu s obecně závaznými předpisy.

## **5.3 Dotazníkové šetření**

Součástí analýzy současného systému odměňování ve společnosti HP-Pelzer, s.r.o. v Ostravě bylo dotazníkové šetření. Dotazníky byly určeny pro operátory výroby, kteří v organizaci pracují na hlavní pracovní poměr po zkušební době. V současnosti je takových zaměstnanců 172 z celkového počtu 220. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 152 zaměstnanců, z toho 134 operátorů zaměstnaných na HPP. Celková návratnost dotazníků je tedy 60,8%, ale od vybraných zaměstnanců činí návratnost 77,91%. Dotazník obsahoval 11 otázek, plus 5 identifikačních otázek. Dotazník je uveden v příloze číslo 2.

Dotazník v první části obsahuje identifikační otázky zaměřené na pohlaví, věk, vzdělání a délce zaměstnání. První část končí otázkou, zda jsou ve společnosti zaměstnání na HPP jako operátoři výroby. Pokud ne, dále již neodpovídali. Otázky byly zaměřené tak, aby bylo zjištěno, zda jsou spokojeni s celkovým systémem odměňování a s výší mzdy. Dále bylo účelem zjistit, zda rozumí pohyblivým složkám mzdy. Další otázky byly zaměřené na zaměstnanecké výhody a nehmotné složky odměn. Poslední část má za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci v plánu odejít ze společnosti, a v případě že ano, z jakého důvodu.

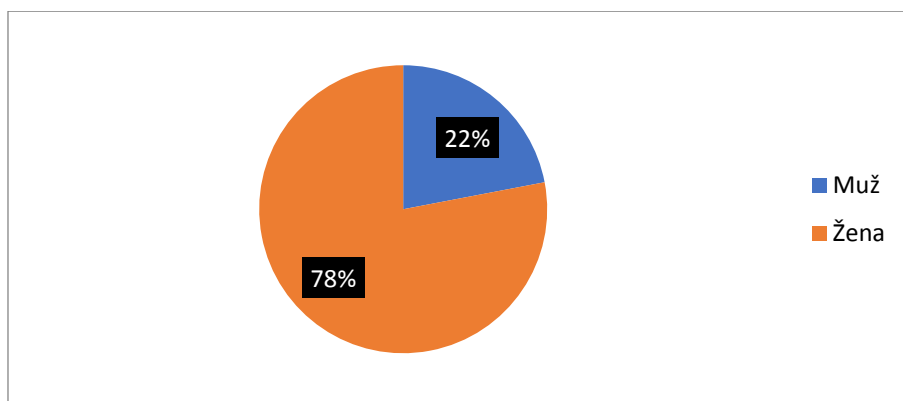
Níže jsou jednotlivé odpovědi znázorněny v grafu pro lepší vizuální ztvárnění a odpovědi následně okomentovány. Výsledky dotazníkového šetření jsou podkladem pro vyhodnocení a doporučení návrhu ke zlepšení stávající situace.

### 5.3.1 Struktura dotazovaných zaměstnanců

#### Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví

Dotazníkového šetření se tedy celkem zúčastnilo 152 pracovníků společnosti HP-Pelzer, s.r.o. Mezi respondenty je 119 (78%) žen a 33 (22%) mužů. Již v charakteristice je zmíněné, že ve společnosti pracuje více žen než mužů, proto je struktura dotazovaných tvořena převážně ženami.

Graf 5.1 - Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví.

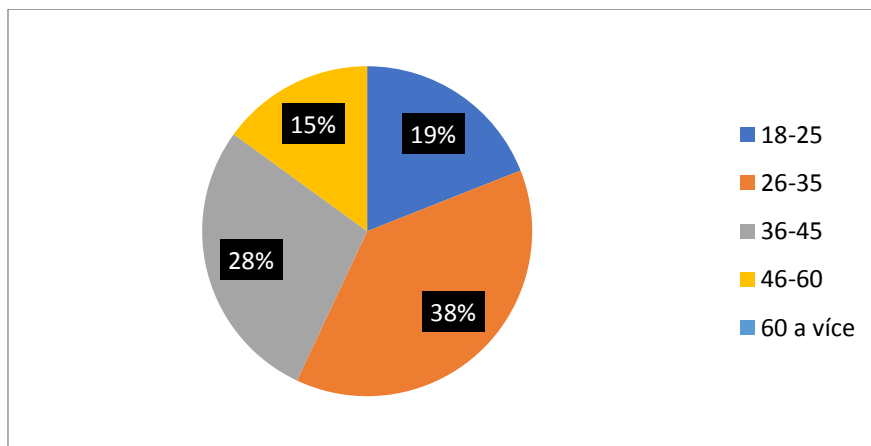


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Struktura dotazovaných zaměstnanců podle věku

Respondenti byli rozděleni do několika věkových skupin. Největší část, konkrétně 58 (38%) je v rozmezí věku 26 – 35. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou, 42 (28%) jsou zaměstnanci ve věku 35 – 46. Do kategorie 18 – 25 let spadá 29 (19%) dotázaných a 23 (15%) respondentů je ve věkové kategorii 46 – 60. Nikdo z dotázaných nemá 60 a více let.

Graf 5.2 - Struktura dotazovaných zaměstnanců podle věku.

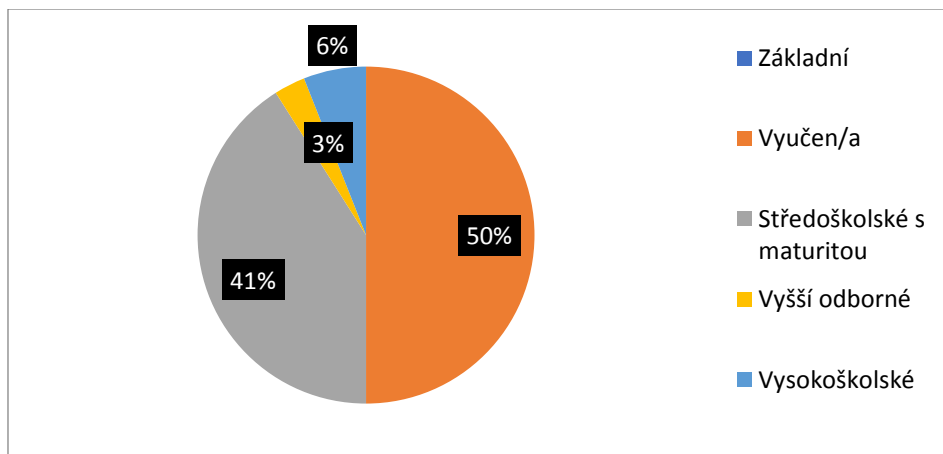


Zdroj: Vlastní zpracování

### Struktura dotazovaných zaměstnanců podle vzdělání

Přesně polovina respondentů, tedy 76 (50%) dosáhlo nejvyššího vzdělání formou vyučení. Středoškolské vzdělání s maturitou má 62 (41%) dotázaných. 9 zaměstnanců (6%) má vysokoškolské vzdělání a 5 (3%) pracovníků vyšší odborné. Nikdo nemá pouze základní vzdělání.

Graf 5.3 - Struktura dotazovaných zaměstnanců podle vzdělání.

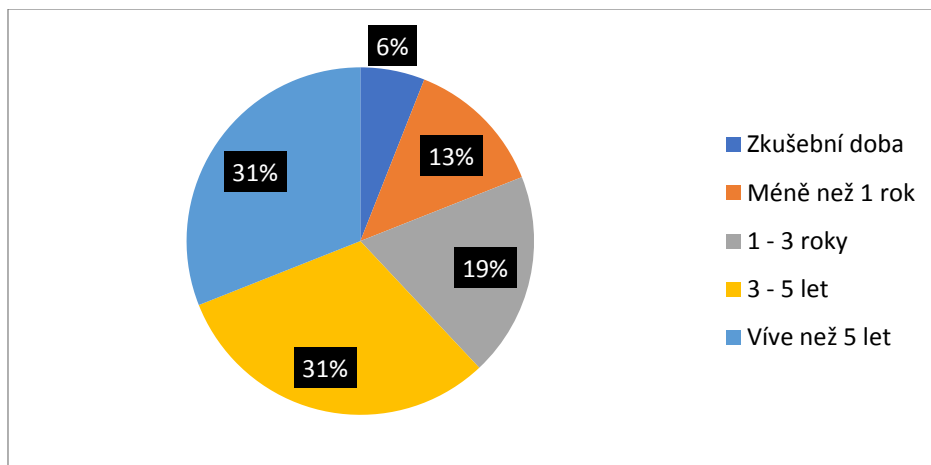


Zdroj: Vlastní zpracování

### Struktura dotazovaných podle délky zaměstnání

Další identifikační otázka se ptala na délku zaměstnání ve společnosti. Více než 5 let odpovědělo 47 (31%) zaměstnanců. Stejný počet, tedy 47 (31%) pracovníků je ve společnosti 3 - 5 let. V délce pracovního poměru 1 – 3 roků je 29 (19%) respondentů. Méně než 1 rok je ve společnosti zaměstnáno 20 (13%) dotázaných a 9 (6%) je zatím ve zkušební době.

Graf 5.4 - Struktura dotazovaných podle délky zaměstnání.



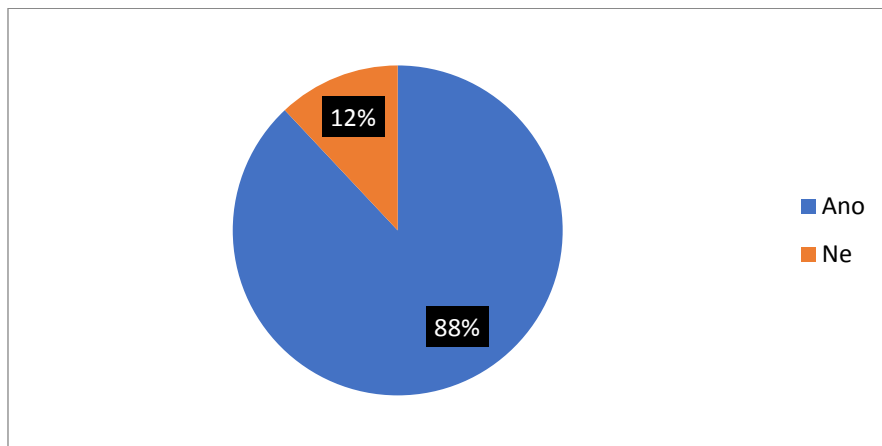
Zdroj: Vlastní zpracování

### Pracují zaměstnanci ve společnosti HP-Pelzer, s.r.o. na HPP na pozici operátor výroby?

Tato otázka zjišťuje, zda jsou pracovníci zaměstnáni ve společnosti HP-Pelzer, s.r.o. na HPP na pozici operátor výroby. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že ne, dále již na otázky neodpovídali. Z celkového počtu na tuto otázku odpovědělo 134 (88%), že ano a 18 (12%) ne.

Dále tedy na otázky odpovídalo 134 respondentů.

Graf 5.5 - Pracujete ve společnosti HP-Pelzer, s.r.o. na HPP na pozici operátor výroby?



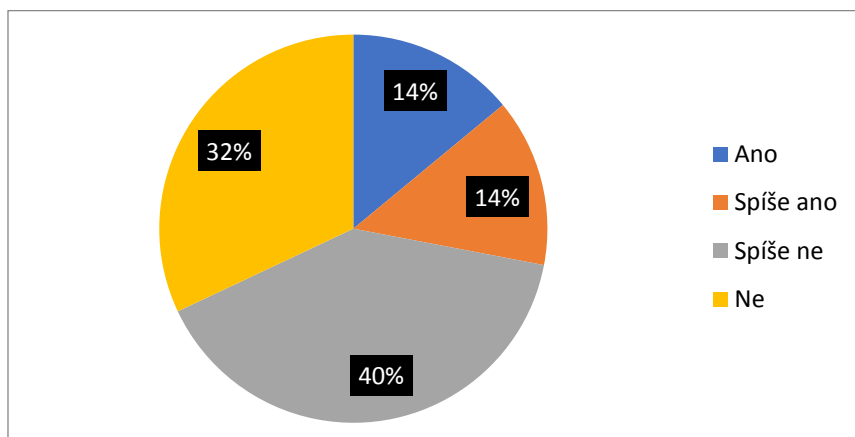
Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

#### 1. Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

Cílem první otázky je zjistit spokojenost či nespokojenost s celkovým současným systémem odměňování. V součtu 96 (72%) se přiklání k odpovědi spíše ne, ne a v součtu pouze 38 (28%) zaměstnanců se přiklání k odpovědi spíše ano, ano.

Graf 5.6 - Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

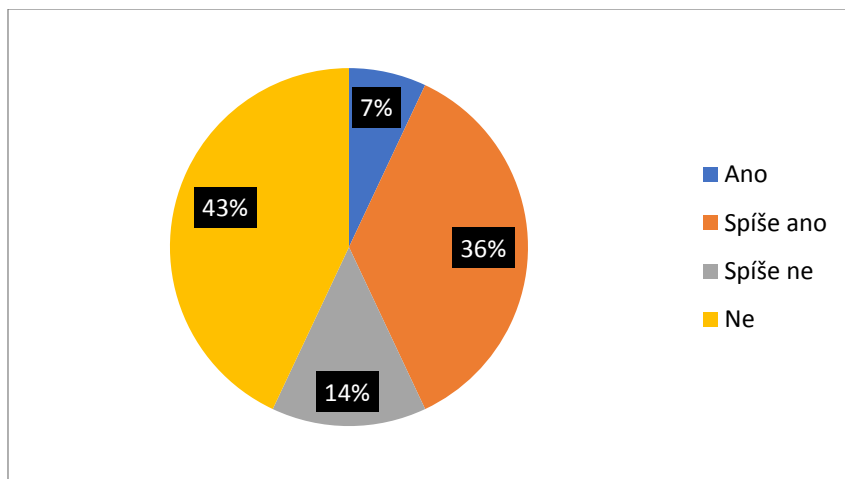


Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

Další otázka měla zjistit, zda je podle nich systém odměňování spravedlivý. Pouze 9 (7%) zaměstnanců si myslí, že ano. K odpovědi spíše ano se přiklání 48 (36%) pracovníků. Odpověď spíše ne zvolilo 19 (14%) dotazovaných. Nejvíce respondentů, 58 (43%) odpovědělo, že ne.

Graf 5.7 - Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

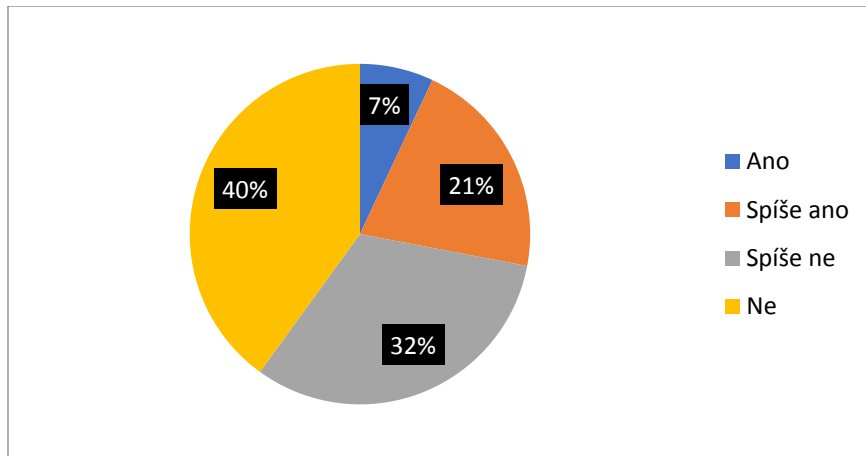


Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Je pro Vás současný systém odměňování dostatečně motivující?

U této otázky 54 (40%) respondentů uvedlo, že systém odměňování není motivující. Druhou nejčtetnější odpovědí, 43 (32%) pracovníků se přiklání k odpovědi, že spíše není. 28 (21%) dotázaných si myslí, že spíše ano a pouze 9 (7%) ze všech odpovědí, uvedlo, že systém odměňování je pro ně motivující.

Graf 5.8. - Je pro Vás současný systém odměňování dostatečně motivující?

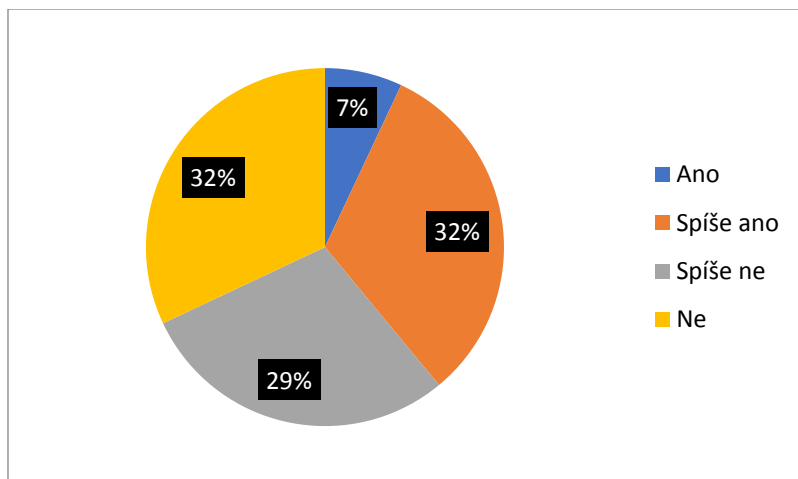


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Jste spokojeni s Vaší výší mzdy?

V této otázce byla zjišťována spokojenost s výší mzdy. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi spíše ano 43 (32%) a shodný počet získala také odpověď ne. 39 (29%) respondentů uvedlo spíše ne a nejméně 9 (7%) zaměstnanců není spokojeno s výší své mzdy.

Graf 5.9. - Jste spokojeni s Vaší výší mzdy?

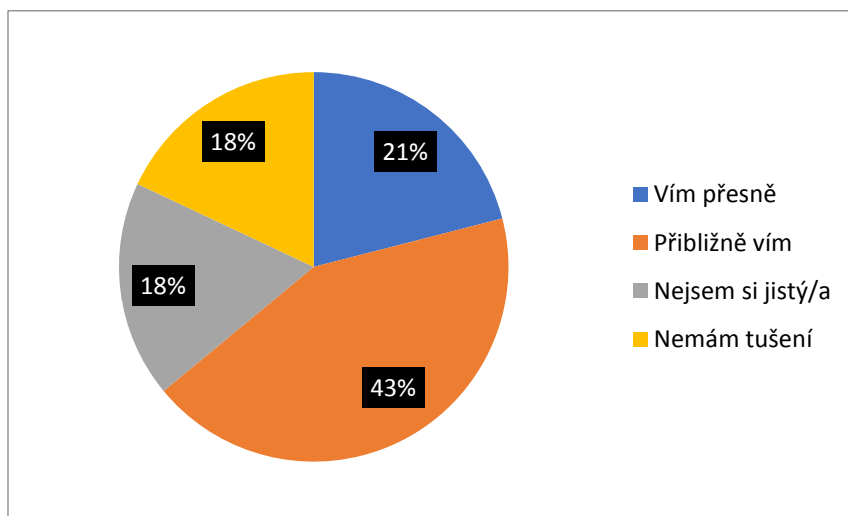


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5. Víte co ovlivňuje výši Vaší pohyblivé složky mzdy? (měsíční prémie)

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda zaměstnanci ví, co ovlivňuje výši jejich pohyblivé složky mzdy. Přesně ví 28 (21%) dotázaných. Nejčastější, celkem 58 (43%) odpovědi bylo, že přibližně ví. Shodně 24 (18%) respondentů si nejsou jistí nebo nemají tušení.

Graf 5.10 - Víte co ovlivňuje výši Vaší pohyblivé složky mzdy? (měsíční prémie)

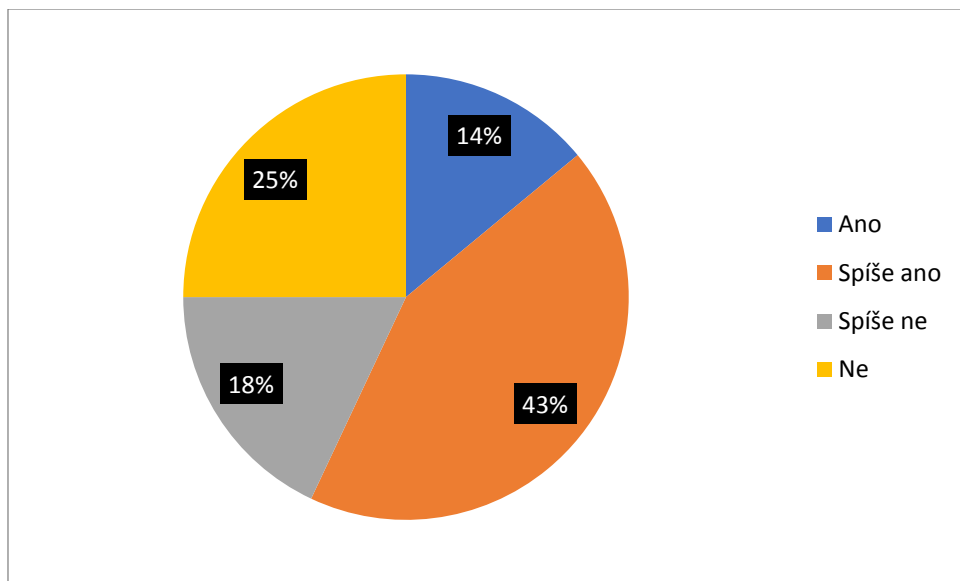


Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Je podle Vás výše Vaší prémie ovlivnitelná výkonem?

Na tuto otázku se nejvíce pracovníků v součtu 76 (57%) přiklání k odpovědím spíše ano a ano. Odpověď spíše ne si vybralo 24 (18%) pracovníků, a že ne si myslí 34 (25%) respondentů.

Graf 5.11 - Je podle Vás výše Vaší prémie ovlivnitelná výkonem?



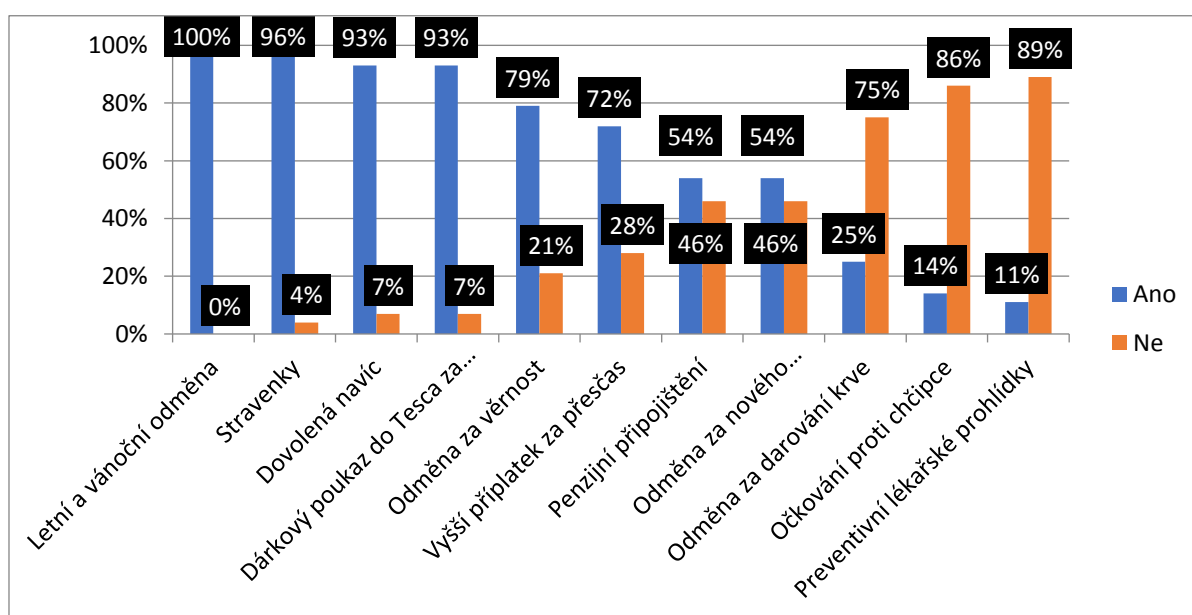
Zdroj: Vlastní zpracování



## 7. Jsou pro Vás důležité a využíváte níže uvedené zaměstnanecké výhody?

Tato otázka zjišťovala, které ze současných zaměstnaneckých výhod pracovníci využívají a jsou pro ně důležité. Podle odpovědí, je pro zaměstnance nejdůležitější letní a vánoční odměna, kterou uvedlo všech 134 (100%) dotázaných. Na druhém místě jsou stravenky, které jsou důležité pro 129 (96%) zaměstnanců. Na třetím místě je shodně dovolená navíc a dárkový poukaz do Tesca za práci ve svátek, celkem 125 (93%) pracovníků. Odměna za věrnost je důležitá pro 106 (79%) zaměstnanců. Pro 96 (72%) dotázaných je důležitý vyšší příplatek za přesčas. Penzijní připojištění a odměnu za nového zaměstnance využívá shodně 72 (54%) respondentů. Třetí nejméně využívanou výhodou je odměna za darování krve, kterou využívá 33 (25%) pracovníků. Druhou nejméně důležitou se zaměstnancům jeví očkování proti chřipce, kterou označilo 19 (14%) dotázaných. Nejméně důležité jsou pro zaměstnance preventivní lékařské prohlídky, které uvedlo pouze 15 (11%) zaměstnanců.

Graf 5.12 - Jsou pro Vás důležité a využíváte níže uvedené zaměstnanecké výhody?



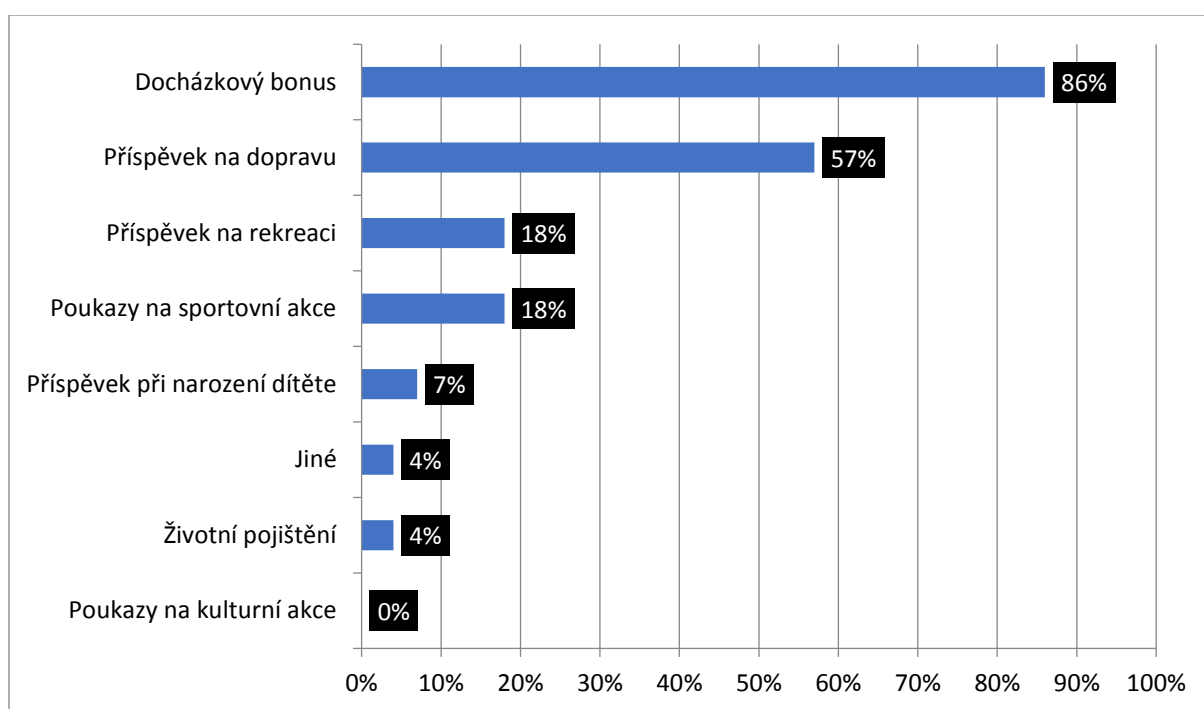
Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítali?

(respondenti měli možnost vybrat více odpovědí)

Nejvíce zaměstnanců by uvítalo docházkový bonus, celkem 115 (86%). Na druhém místě se umístil příspěvek na dopravu, který by si přálo 76 (57%) pracovníků. Třetí místo obsadil shodně příspěvek na rekreaci a poukaz na sportovní akce, které volilo 24 (18%) respondentů. Příspěvek při narození dítěte zvolilo 9 (7%) dotázaných. Stejný počet, celkem 5 (4%) pracovníků by uvítalo životní pojištění a jiné, kde vybrali poukaz na relaxaci. Nikdo ze zaměstnanců nemá zájem o poukazy na kulturní akce.

Graf 5.13 - Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítali?



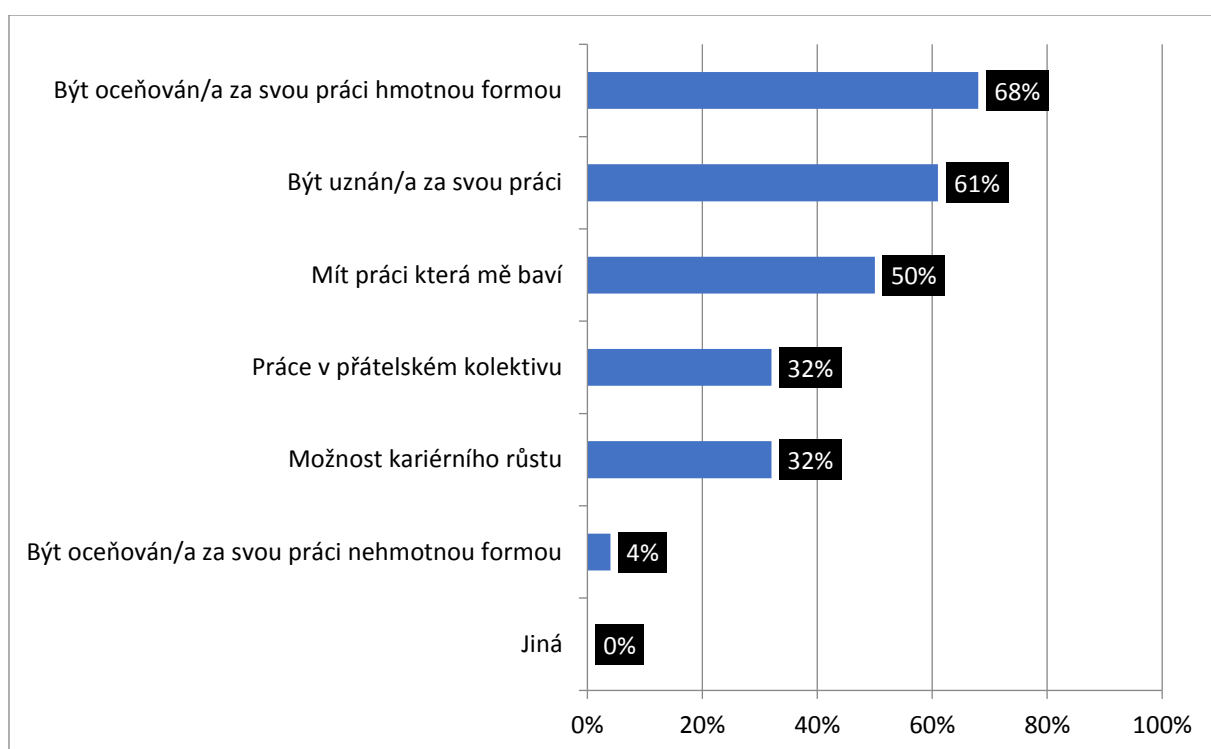
Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Jaký druh motivace ve své práci postrádáte?

(respondenti měli možnost vybrat více odpovědí)

V tomto grafu můžeme vidět, že největší počet, 91 (68%) zaměstnanců uvedlo, že nejsou dostatečně oceňováni hmotnou formou. 82 (61%) pracovníků si myslí, že nejsou uznáni za svou práci. Polovině, tedy 67 (50%) respondentům chybí práce, která by je bavila. Shodně 43 (32%) dotázaných postrádá práci v přátelském kolektivu a možnost kariérního růstu. Pouze 5 (4%) ze všech respondentů si myslí, že nejsou dostatečně odměňováni nehmotnou formou. Nikdo nevybral jinou odpověď.

Graf 5.14 - Jaký druh motivace ve své práci postrádáte?



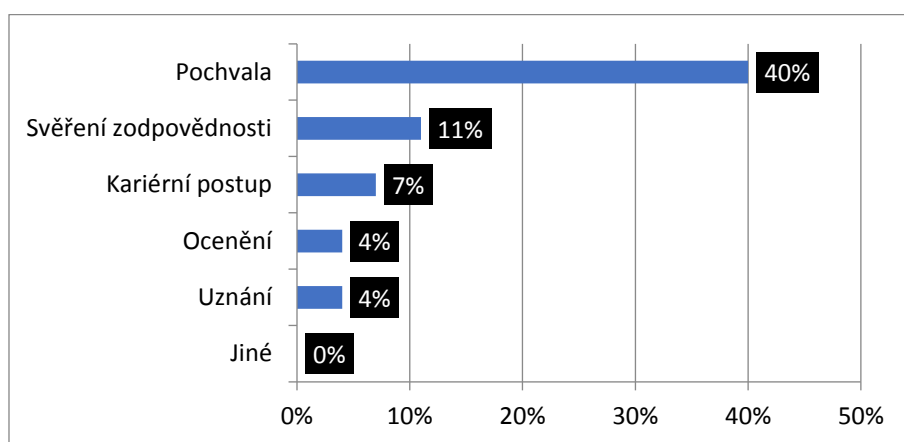
Zdroj: Vlastní zpracování

## 10. Jaký typ nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?

(respondenti měli možnost vybrat více odpovědí)

Jak můžeme vidět, žádná odpověď nezískala více než 50% hlasů. Nejvíce odpovědí získala pochvala, celkem 54 (40%). 15 (11%) zaměstnanců uvedlo svěřeni odpovědnosti. 9 (7%) získal kariérní postup. Ocenění a uznání uvedlo shodně 5 (4%) respondentů. Nikdo nevybral jinou odpověď.

Graf 5.15 - Jaký typ nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?

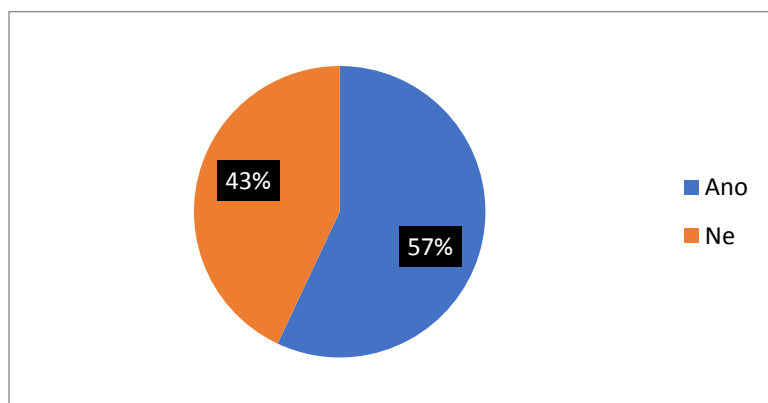


Zdroj: Vlastní zpracování

## 11. Uvažujete v současné době o změně práce?

Jak vidíme v grafu, větší množství dotazovaných uvedlo, že o odchodu ze zaměstnání v současné době uvažuje, celkem 73 (58%) zaměstnanců. 59 (43%) pracovníků odpovědělo záporně.

Graf 5.16 - Uvažujete v současné době o změně práce?

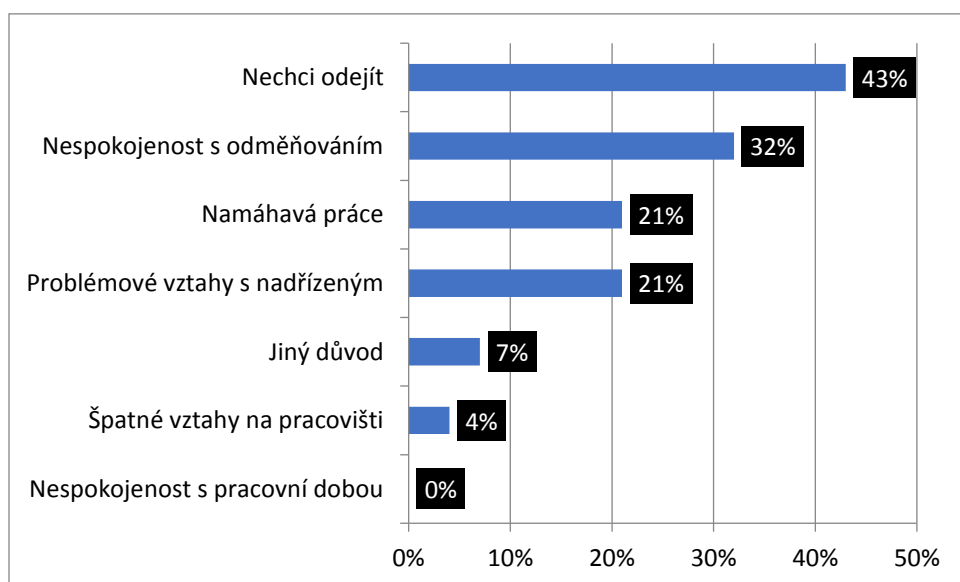


Zdroj: Vlastní zpracování

## 12. V případě, že ano, z jakých důvodů chcete odejít?

Tato otázka zjišťovala, z jakého důvodu chtějí zaměstnanci ze společnosti odejít. V návaznosti na předchozí otázku, 59 (43%) pracovníků uvedlo, že odejít nechce. Nejčastějším důvodem je nespokojenost s odměňováním, kterou vybralo 43 (32%) dotázaných. Na druhém místě je namáhavost práce spolu s problémovými vztahy s nadřízeným, které získaly 28 (21%) hlasů. 9 (7%) zaměstnanců si vybralo jiný důvod. Jako jiný důvod bylo zaznamenáno zdraví a přílišné vzdělání. Kvůli špatným vztahům na pracovišti chce odejít 5 (4%) respondentů. Nikdo z dotázaných si jako důvod odchodu nevybral nespokojenost s pracovní dobou.

Graf 5.17 - V případě, že ano, z jakých důvodů chcete odejít?



Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí praktické části

V první části praktická část charakterizuje společnost HP – Pelzer, s.r.o. Je přiblíženo, čím se zabývá a kolik podniků vlastní. Dále je popsán vybraný odštěpný závod v Ostravě. Je přiblíženo, jak se od roku 2008, kdy byl založen rozrůstal, kdo jsou jeho zákazníci a jak se mění stav zaměstnanců.

Druhá část obsahuje analýzu samotného systému, kterým společnost odměňuje operátory výroby. Jsou zde zmíněny odbory, které se podílí na rozhodování o odměňování. Dále jsou popsány mzdové formy, jako je základní mzda, prémie a příplatky. Následně jsou vypsány zaměstnanecké výhody, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Poslední část je zaměřena na dotazníkové šetření. Konkrétně je zaměřena na 172 zaměstnanců, kteří jsou v současnosti zaměstnáni ve společnosti na HPP na pozici operátor výroby. Celkem se zúčastnilo 152 zaměstnanců, z toho 134 takto specifikovaných.

Z identifikačních otázek vyplývá, že společnost se potýká s problémem hledání nových zaměstnanců, jak již bylo uvedeno v charakteristice společnosti. Pouze 29 (19%) z celkového počtu 152 dotázaných je ve společnosti zaměstnáno méně než 1 rok. Většina zaměstnanců v organizaci pracuje 3 a více let. Vzhledem k zaměstnání ve výrobě je nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání vyučení. Společnost má poměrně nevyvážený počet mužů a žen, viditelný v grafu č. 5.1. Nejpočetnější věková kategorie je 26 – 36 let.

Prvním analyzovaným tématem byl současný systém odměňování. Se současným systémem odměňování je většina zaměstnanců nespokojena. 57% pracovníků totiž považuje systém odměňování za nespravedlivý a výrazná většina, celkem 72% respondentů považuje současný systém za nemotivující (viz otázky 1, 2, 3).

Dalším analyzovaným tématem byla výše mzdy a otázky stahující se k prémie. Více než polovina, konkrétně 61% respondentů se svou mzdou spokojená není. Pouze 21% dotázaných ví přesně, co ovlivňuje výši prémie. Na druhé straně, 18% pracovníků nemá vůbec tušení. Kladné však je, že větší část zaměstnanců si myslí, že výše prémie je ovlivnitelná výkonem (viz otázky 4, 5, 6).

Další část je věnována zaměstnaneckým výhodám. Společnost poskytuje svým zaměstnancům poměrně vysoký počet benefitů, avšak z výsledků vyplývá, že ne všechny jsou využívány. Jak odměna za darování krve, tak očkování proti chřipce označilo více než 70% dotázaných za nedůležité. Na druhé straně by většina zaměstnanců přivítala příspěvek na dopravu a docházkový bonus (viz otázky 7, 8).

Následující otázky byly zaměřené na nemotné složky odměn. Nejvíce zaměstnanců zaznamenává pochvalu. I přesto se však jedná pouze o 40%. Ostatní nemotné složky nezískaly více než 11% odpovědí. Nejčastěji zaměstnanci postrádají hmotné odměny, uznání za svou práci a mít práci, která by je bavila (viz otázky 8, 9).

Poslední část se zabývá odchodem zaměstnanců. 57% dotázaných uvedlo, že v současné době o změně práce již uvažuje. Nejčastějšími důvody byly nespokojenost s odměňováním, namáhavost práce a problémové vztahy s nadřízeným (viz otázky 10, 11).

## 6 Návrhy a doporučení

Na základě srovnání teoretických poznatků a provedení analýzy systému, jakým společnost HP-Pelzer, s.r.o. odměňuje zaměstnance, má společnost docela dobře provedený systém s mnoha zaměstnaneckými výhodami a složkami mzdy. Výsledkem šetření v analytické části však bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je nespokojena se současným systémem odměňování a více než polovina dokonce uvažuje o změně práce. Je důležité se tedy zabývat problémovými oblastmi a navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení situace ve firmě.

### 1. Návrh na zpracování grafického přehledu zaměstnaneckých výhod

Jelikož z výsledků analýzy vyplynulo, že pouze 28% zaměstnanců považuje současný systém odměňování za motivující návrhem je tedy zpracování grafického přehledu celkové odměny. Tento grafický přehled by se mohl stát významným nástrojem motivace zaměstnanců, jelikož většina zaměstnanců si často neuvědomuje, co všechno jim jejich zaměstnavatel poskytuje a část výhod tedy vůbec nevyužívá. Tyto informace jsou sice součástí kolektivní smlouvy, ale nejedná se zrovna o nejvhodnější prostředek komunikace se zaměstnanci. Navíc zaměstnanci berou výhody, jako jsou např. dovolená navíc, vyšší příplatek za přesčas, poskytování stravenek, a jiné jako samozřejmost a neuvědomují si tedy jejich hodnotu. Vhodné grafické zpracování přehledu celkové odměny by zaměstnancům jasně a přehledně sdělovalo, co vše jim jejich zaměstnavatel poskytuje a zdůrazňovalo by, že za vykonanou práci jim není poskytována pouze mzda, ale i mnoho dalších zajímavých benefitů. Výsledný grafický přehled by poté mohlo být v odpovídajícím formátu vyvěšen na informační nástěnce u recepce při vstupu do haly.

### 2. Doporučení informovat zaměstnance o prémiech

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pouze 21% pracovníků ví přesně, co ovlivňuje výši jejich pohyblivých složek mzdy. Nedostatečná informovanost může vést ke zbytečné nespokojenosti zaměstnanců a následnému snížení jejich motivace, jak vyplynulo z odpovědí. Navrhuji tedy, aby společnost seznámila všechny zaměstnance s jejich prémiovými ukazateli a aby si ověřila, zda těmto ukazatelům všichni rozumí. Doposud společnost HP-Pelzer, s.r.o. informovala zaměstnance o odměňování ve společnosti prostředním pracovníce personálního útvaru. Na 250 zaměstnanců, které společnost aktuálně zaměstnává, je zde jako jediná personální pracovnice. Každý měsíc sice zaměstnanci obdrží výplatní pásku, kde jsou jednotlivé položky mzdy rozepsány, ale od čeho se odvíjí výše jejich prémie, na ní nezjistí.

O pohyblivé složce mzdy mají přehled taktéž přímí nadřízení, kteří přímo rozhodují o její výši. Proto navrhuji, aby měli zaměstnanci možnost obrátit se na tyto osoby a získat tak potřebné informace. V případě, že by se systém odměňování během roku změnil, popřípadě jednou ročně bych doporučila tzv. „Celofiremní setkání“, kde se zaměstnanci hromadně dozví o změnách na další rok, včetně odměn a prémie. Informovanost by mohly podpořit taktéž letáky a stručné dokumenty, kde budou zaznamenány přehledným způsobem pouze požadované informace.

### **3. Návrh na zavedení odměny – Nejlepší směna**

I přesto, že 61% dotazovaných zaměstnanců vyjádřilo v dotazníkovém šetření svou nespokojenost s výší své mzdy, zvýšení mzdy bych zcela nedoporučila, vzhledem k tomu, že v dnešní době má každý zaměstnanec pocit, že by mohl být za svou práci odměňován lépe, ale nejedná o dlouhodobě vhodný motivátor. Zvýšení platu totiž pracovníky motivuje jen krátkodobě, protože dříve nebo později svou mzdu začne brát opět jako samozřejmost a začne být znovu nespokojen.

Místo toho by bylo vhodnější poskytnout pracovníkům odměnu za nejlepší směnu. I přesto, že ve společnosti již prémie jak skupinové, tak osobní jsou a vidina zvýšených prémie v případě dobrého výkonu a naopak hrozba odejmutí prémie v případě špatného výkonu dělníky jistě namotivuje, nemyslím si, že by to bylo ideální. Jako velmi dobrý impuls pro dělníky vidím bonus, který je vyplácen čtvrtletně pro nejlepší směnu za každé čtvrtletí. Tento systém by podporoval soutěživost mezi směnami, což jsou vlastně týmy a tato výzva je naučí spolupracovat ve své skupině a podporuje to vztahy v týmu, což může podporovat i vztahy mezi všemi pracovníky, i když vítězný tým se zřejmě setká se závistí, ale pokud je to zdravá konkurence a jednotlivé směny si navzájem nesnaží svůj výkon kazit, pak jsem toho názoru, že je tento bonus pro firmu stejně přínosný jako pro motivovanost dělníků. Výše odměny bych stanovila na částku 1 000,- Kč pro jednotlivé zaměstnance dané směny.

### **4. Návrh na zavedení nového benefitu – Příspěvek na dopravu**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 86% zaměstnanců by uvítalo docházkový bonus. Na jednu stranu by se touto odměnou jistě snížila nemocnost, na druhou stranu však tento benefit nepovažuji za nejlepší, jelikož by mohlo docházet k přetěžování pracovníků, kteří by kvůli vidině bonusu neodešli na nemocenskou i přes nemoc. Navíc si myslím, že tento bonus znevýhodňuje starší lidi, kteří mohou trpět zvýšenou nemocností.



Jako druhá nejžádanější zaměstnanecká výhoda byl uveden příspěvek na dopravu, který volilo 57% pracovníků. Navrhovala bych tedy tento benefit zavést. Z pohledu zaměstnavatele, pokud je tento benefit sjednán v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise, se navíc jedná o daňově účinný výdaj, který by tedy snižoval výslednou daňovou povinnost. Výši příplatku bych navrhovala 100,- Kč./měsíc pro zaměstnance z Ostravy a 200,- Kč./měsíc pro zaměstnance mimo Ostravu.

## **5. Návrh na zrušení vybraných benefitů**

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření, kdy více než 70% zaměstnanců uvedlo odměnu za darování krve a očkování proti chřipce jako nedůležité, či nevyužívané zaměstnanecké výhody, doporučilo bych zvážit jejich odebrání, popřípadě nahrazení jinými více žádanými benefity. Doporučuji provést navazující, konkrétnější dotazníkové šetření, které by bylo zaměřené pouze na zaměstnanecké výhody.

## **6. Návrh na zavedení nemotných odměn**

Další nevýhodou je, že současný systém odměňování je založen na poskytování pouze hmotných odměn, např.: stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, odměna podle počtu odpracovaných let a jiné. Nemotné odměny zde nejsou moc využívány. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pouze 40% zaměstnanců uvedlo, že jsou využívány pochvaly a 61% respondentů postrádá uznání za svou práci. Navrhovala bych tedy nemotné typy odměňování zavést nebo zdůraznit. Navrhují tedy zavést nemotné odměňování, do kterého bych zařadila různé formy pochval a ocenění. I přesto, že není slovní pochvala pro zaměstnance příliš hodnotná, měli by vedoucí pracovníci občas této nemotné složky využít a udělit zaměstnanci pochvalu. Výhodou tohoto nemotného odměňování je několik. Z finančního hlediska není pro společnost nijak nákladné a je možné ho uplatňovat ihned. Zavedení těchto odměn by navíc mohlo přispět k větší sounáležitosti zaměstnanců ke společnosti, k lepší atmosféře na pracovišti a k pocitu, že jsou pro společnost užiteční a vedení si jejich práce váží. Úkol nemotně odměňovat své zaměstnance by měl být svěřen mistrům výroby, protože tito zaměstnanci jsou v každodenním styku s dělníky.

## **7. Doporučení provádět průběžné průzkumy**

Z výsledků dotazníků vyplynula nespokojenost zaměstnanců a více než polovina přemýšlí o odchodu z organizace. 32% dotázaných uvedlo jako důvod nespokojenost s odměňováním a 21% pracovníků uvedlo jako důvod k odchodu problémové vztahy s nadřízeným. Vzhledem

k tomu, že dotazník byl anonymní, zaměstnanci se nebáli vyjádřit svůj názor. Při pravidelných výrobních poradách se často bojí promluvit nahlas nebo kritizovat nadřízeného pracovníka případně vedení. Nefunguje tu pak žádná zpětná vazba, která by mohla pomoci odhalit nedostatky v procesech, ve výrobě, v komunikaci apod. Na základě výše uvedených skutečností by bylo vhodné provádět podobný anonymní průzkum spokojenosti minimálně jednou za čtvrtletí. Tato aktivita by měla spadat do odpovědnosti personálního úseku.

V návaznosti na špatné výsledky dotazníkového šetření navrhuji iniciovat diskuzi nebo uspořádat další dotazníkové šetření, které by mělo za úkol zjistit hlavní a konkrétní důvody jejich nespokojenosti.

## 7 Závěr

Jak již bylo řečeno mnohokrát, odměňování zaměstnanců je důležitou personální činností, které by měla každá organizace přikládat dostatečný význam. Jedná se většinou o rozhodující faktor, zda pro danou společnost pracovat či nikoli. V současné době stále více organizací využívá nejen hmotné odměny, ale také nehmotné a poskytuje mnoho zaměstnaneckých výhod. Důležité však je, aby systém odměňování vyhovoval jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům. A skloubit tyto často odlišné požadavky není vždy jednoduché.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém odměňování ve vybrané společnosti a následné podání návrhů, které by měly posloužit k zefektivnění celkového systému.

Společnost HP – Pelzer, s.r.o. je důležitou světovou společností v automobilovém průmyslu a jenom samostatný výrobní závod v Ostravě zaměstnává přes 200 lidí. V praktické části byla provedena analýza současného stavu zaměstnanců a popsán současný systém odměňování operátorů výroby. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci, které poskytlo potřebné podklady pro návrhy na zlepšení tohoto systému.

Analýza odhalila několik nedostatků a chyb, kterých se společnost dopouští a právě těmto nedostatkům a chybám je věnována poslední část bakalářské práce, která obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení.

První dva návrhy jsou zaměřené na větší informovanost zaměstnanců. Nespokojenost zaměstnanců totiž může pocházet z nedostatečné informovanosti. Je tedy doporučeno vytvořit jednoduchý přehled všech poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí. Část z nich se totiž nevyužívá. Druhým návrhem je zvýšit informovanost o prémiech, za pomoci mistrů výroby a setkáních, jelikož někteří ze zaměstnanců netuší, co výši prémie ovlivňuje.

Jako jeden z nejdůležitějších problémů, byla nalezena nedostatečná motivace. Společnost by měla zvážit zavedení odměny nejlepší směna, kdy by jednotlivé směny byly čtvrtletně hodnoceny a nejlepší směna by byla poté odměněna. Další návrh řeší požadavek zaměstnanců na nové zaměstnanecké výhody. Příspěvek na dopravu je vhodným řešením a společnost by měla zvážit jeho zavedení. Jedním z problémů je také nevyužívání všech zaměstnaneckých výhod, proto je doporučováno provést další podrobnější šetření a některé z výhod zrušit.

Dalším problémem byl nalezen v nedostatečném uznání za práci a v absenci nehmotných odměn. Vhodné je tedy zavést pochvaly, které by dávali nadřízení podřízeným za dobře odvedenou práci. Pochvala je jednoduchý způsob, jak zvýšit sounáležitost, pocit uznání a zlepšit vztahy na pracovišti.

Poslední návrh doporučuje společnosti s ohledem na špatné výsledky provádět minimálně jednou čtvrtletně anonymní průzkumy spokojenosti, které by pomáhaly včas odhalit problémy.

Tyto návrhy a doporučení jistě nejsou jediným možným řešením, ale věřím, že pokud je společnost zrealizuje, jistě to povede ke zkvalitnění a zefektivnění celkového systému.

## Seznam použité literatury

### **Odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BLÁHA, Jiří et. al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 566 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPIKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB - TUO, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

HŮLA, Libor. *Systémy odměňování v praxi*. Praha: BMSS-Start, 2004. 64 s. ISSN 1214-0805.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM, 2014. 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŠKA, František. *Pracovní doba a odměňování*. Praha: ASPI, 2005. 132 s. ISBN 80-7357-098-X.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOVOTNÝ, Rudolf a Zdeněk KOHOUTEK. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. Ostrava: MIRAGO, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde Praha, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

### **Internetové zdroje:**

Grafton.cz *Průzkum benefitů*. [online]. [cit. 27. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/uchazeci-maji-zajem-o-jazykove-vzdelavani-13-plat-a-volno>

Adlerpelzer.com *Adler Pelzer Group*. [online]. [cit. 3. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.adlerpelzer.com/>

### **Interní zdroje:**

Mzdový předpis pro odměňování zaměstnanců

Kolektivní smlouva

## Seznam zkratek

HPP – hlavní pracovní poměr

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017

Hana Rozáňková

jméno a příjmení studenta



## Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura výrobního závodu HP – Pelzer, s.r.o., Ostrava zároveň s počty zaměstnanců

Příloha 2: Dotazník